

# LOHN+GEHALT

Entgeltabrechnung aus erster Hand



Bild: Freepik

## SMART gedacht

Der nächste Schritt in der digitalen Transformation

### Inklusion

Vielfalt als Erfolgsfaktor für das Unternehmen

### Ressourcen

Effizienzsteigerung in der Personalplanung

### Personalgewinnung

Mit den Augen des Bewerbers schauen

# Agenda:

## Kein Traum! Eine exklusive Suchmaschine nur für Lohn-Profis!



Das ändert alles: Die Xpert-Search mit KI spart Lohnabrechnern im Alltag extrem viel Zeit. Für beste Ergebnisse werden ausschließlich lohnrelevante Fachmedien durchsucht. Sind das nicht fantastische Neuigkeiten?



Entdecken Sie jetzt  
alle Vorteile:  
[agenda-lohnxpert.de](https://agenda-lohnxpert.de)

# Deshalb sollten Sie HR und Payroll integrieren

HR und Payroll sind wie Pfeffer und Salz: Beide sind für sich betrachtet wichtig, aber ihre wahre Stärke zeigt sich erst, wenn sie Hand in Hand arbeiten. Trotzdem behandeln viele Unternehmen sie immer noch wie abgeschottete Silos und verschenken dadurch die Chance auf effizientere und weniger fehleranfällige Prozesse.

Lernen Sie jetzt im neuen Leitfaden, wie Ihr Unternehmen das volle Potenzial von integrierter HR und Payroll entfesselt.

Jetzt kostenlos herunterladen





# Awareness-Schulungen, die bewegen!

Compliance verstehen. Datenschutz leben.  
IT-Sicherheit durchblicken.



Datenschutz



IT-Sicherheit



Datenschutz  
Zusatzmodule



Compliance



Datenschutz KI



Antidiskriminierung



Datenschutz öD



Whistleblowing  
und Hinweisgeber-  
schutzgesetz



Datenschutz im  
Gesundheitswesen



Geldwäsche

Jetzt kostenfrei testen: [elearning-mit-zertifikat.de](https://elearning-mit-zertifikat.de)







# Frühling, Wandel und neue Perspektiven

Markus Stier, Chefredakteur

*Liebe Leserinnen und Leser,*

der Frühling steht vor der Tür – eine Zeit des Aufbruchs, der Erneuerung und neuer Chancen. Während die Natur in frischen Farben erblüht, bringt auch die politische Landschaft nach der Bundestagswahl bedeutende Veränderungen mit sich. Die laufenden Sondierungsgespräche nehmen Gestalt an, und erste Weichen für die kommenden Jahre werden gestellt. Die Entscheidungen, die in den nächsten Monaten getroffen werden, könnten tiefgreifende Auswirkungen auf die Arbeitswelt und damit auch auf die Entgeltabrechnung haben.

Ein Blick auf die zentralen Themen zeigt, wie vielfältig und komplex die anstehenden Herausforderungen sind. Sozialpolitische Reformen, neue Modelle zur flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit, steuerliche Anpassungen und Anreize für nachhaltige Beschäftigung – all das sind Aspekte, die nicht nur Arbeitgeber und Beschäftigte betreffen, sondern auch die Payroll-Verantwortlichen vor neue Aufgaben stellen. Während einige Fragen noch offen sind, steht eines bereits fest: Veränderungen werden kommen. Für die Entgeltabrechnung bedeutet das, sich frühzeitig mit neuen Regelungen auseinanderzusetzen, Prozesse anzupassen und weiterhin flexibel zu agieren.

Doch neben politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen gibt es weitere Faktoren, die die Arbeitswelt und insbesondere die Payroll nachhaltig beeinflussen. Eine vielfältige Belegschaft ist längst mehr als ein Trend – sie ist ein essenzieller Erfolgsfaktor für Unternehmen. Doch was bedeutet das konkret für die Entgeltabrechnung? Unternehmen stehen zunehmend in der Verantwortung, faire und transparente Vergütungsmodelle zu schaffen, die gleiche Entwicklungschancen für alle Mitarbeitenden ermöglichen. Hier spielt die Payroll eine Schlüsselrolle, denn nur mit durchdachten und geregelten Strukturen lässt sich eine nachhaltige und inklusive Unternehmenskultur etablieren.

Die kommenden Monate werden von Veränderungen geprägt sein, und es ist entscheidend, gut informiert und vorbereitet zu bleiben. Nutzen Sie den Frühling als Gelegenheit, sich mit den neuesten Entwicklungen auseinanderzusetzen, Netzwerke zu pflegen und aktiv auf die bevorstehenden Herausforderungen zu reagieren.

Mit dieser Ausgabe der **LOHN+GEHALT** begleiten wir Sie mit aktuellen Fachbeiträgen, praxisnahen Analysen und wertvollen Expertentipps, die Sie in Ihrer täglichen Arbeit unterstützen.

Ich wünsche Ihnen einen erfolgreichen Start in den Frühling und viel Freude beim Lesen dieser Ausgabe.

*Ihr Markus Stier*



## MAGAZIN

### KURZMELDUNGEN

- 6**  
**Handlungsbedarf für die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland**
- 7**  
**Unternehmensinsolvenzen und steigende Gläubigerforderungen**
- 8**  
**Ergebnisse der Bonn Conference und der Eureka-Initiative**
- 9**  
**Wie Europa auf die Herausforderungen einer alternativen Gesellschaft reagiert**
- 10**  
**Wie KI-Berufe Quereinsteigern Top-Gehälter ermöglichen**
- 11**  
**Nationale Weiterbildungsstrategie zieht Zwischenfazit**
- 12**  
**Stier meint ... !**
- 14**  
**Von Gewohnheiten trennen**  
Blog „Entgelt & Co.“

## FOKUS

### TRANSFORMATION | DIVERSITY | KÜNSTLICHE INTELLIGENZ | BILDUNG

- 34**  
**Weiterbildung als Schlüsselstrategie**  
Auswege statt Umwege
- 38**  
**Effizienzsteigerung in der Personaleinsatzplanung**
- 40**  
**Herausforderungen und Chancen für Ihr Unternehmen**  
HR in Zeiten der Wirtschaftskrise
- 42**  
**Endlich anders!**  
Diversity
- 48**  
**Vielfalt als Erfolgsfaktor: So wächst die Loyalität im Team**  
Inklusive Unternehmenskultur fördern
- 52**  
**So profitieren Unternehmen vom Fahrradleasing**  
Angestellte mobilisieren, Kosten steuerlich absetzen
- 54**  
**Digitaler Schub für Tarifprozesse**  
Automatisierung in der Tarifabrechnung
- 56**  
**„Wir sind auf einem guten Weg“**  
KI in der beruflichen Bildung
- 60**  
**Wie KI, Nachhaltigkeit und digitale Lösungen die Zukunft gestalten**  
Intelligente Personaleinsatzplanung



Weiterbildung als Schlüsselstrategie, Seite 34



Wie KI, Nachhaltigkeit und digitale Lösungen die Zukunft gestalten  
Seite 60



## PRAXIS

### ABRECHNUNGSPRAXIS

**64**

**Im Blick:  
Lohnsteuerrecht**

**68**

**Lohnsteuer - KOMPAKT  
für die Personalpraxis**

**70**

**Im Blick:  
Sozialversicherungsrecht**

**74**

**Die neue  
SV-Stammdatendatei**  
Die wichtigsten Fakten

**76**

**Elektronische  
Arbeitsunfähigkeits-  
bescheinigung (eAU)**  
Zeitwirtschaft

**Hinweis:** Nach Redaktionsschluss  
können sich Änderungen ergeben!

**80**

**Im Blick:  
Arbeitsrecht**

**86**

**Freiwillige Angaben  
vor dem Aus?**  
Ein Vertrag ist kein Joker

**90**

**Auf diese Regelungen  
können Sie setzen**  
Know-how-Schutz

**92**

**Experten antworten**  
(Serie)

## SPECIAL Zeitwirtschaft - Effiziente Gestaltung

**20**

**Wertguthabenmodelle -  
flexible Arbeitszeiten mit  
langen Auszeiten**  
Lohnmanagement für den Erfolg

**26**

**Vorgezogene Altersrente  
und Auswirkungen**  
Wertguthaben- und Altersteilzeit-  
vereinbarungen

**28**

**Wertguthaben/  
Zeitwertkonten werden  
immer beliebter**  
Freistellung

### ANBIETERÜBERSICHTEN

**30** Zeitwirtschaftssysteme

**32** Zeitwertkonten

## MANAGEMENT

**94**

**Durch die Augen der  
Bewerber schauen**  
Nachhaltige Personalgewinnung

**96**

**Alles eine Frage der  
Führung?**  
Kurswende oder Neuausrichtung

## SERVICE

### ANBIETERÜBERSICHT

**102 Payroll-Tools**

**104**

**KI Insights**  
Aus dem digitalen Nähkästchen:  
Die KI meldet sich zu Wort

**106**

**Vorschau/Impressum**

**Beilage:** HR RoundTable News



**Auf diese Regelungen können  
Sie setzen, Seite 90**



Mit dem neuen Tarifvertrag wird die Wettbewerbsfähigkeit der Bauwirtschaft gestärkt und eine Grundlage für die kommenden Jahre geschaffen. ■



## DGB-Besoldungsreport 2025

## Der Bund verliert den Anschluss

Laut dem aktuellen DGB-Besoldungsreport 2025 hinkt der Bund bei der Besoldung seiner Beamten hinterher. Besonders in der Besoldungsgruppe A 9, relevant für Bundespolizei und Zoll, belegt der Bund nur den vorletzten Platz. „Gerade in diesen Bereichen wird dringend neues Personal benötigt“, warnt DGB-Vize Elke Hannack. Die Personallücke wächst angesichts der bevorstehenden Pensionierungen,

da in den nächsten zehn Jahren rund 25 Prozent der Mitarbeiter in den Ruhestand gehen.

Der DGB fordert daher die vollständige Übertragung des aktuellen Tarifiergebnisses für Tarifbeschäftigte auf die Bundesbeamten. Die Tarifverhandlungen für den öffentlichen Dienst von Bund und Kommunen gingen am 14. März in die dritte Runde.

Der Besoldungsreport zeigt auch, dass Berlin in der Besoldungsgruppe A 7 mit 46.550 Euro Bayern von der Spitzenposition verdrängt hat, bedingt durch Hauptstadtzulage und Jahressonderzahlung. Zudem beeinflusst die Wochenarbeitszeit die reale Besoldung: In vier Bundesländern sowie beim Bund beträgt diese 41 Stunden, was den Bund in der Besoldungsgruppe A 9 auf den vorletzten Platz rutschen lässt.



Seit der Föderalismusreform 2006 weichen die Besoldungen der Länder immer stärker voneinander ab. Die größte Differenz besteht 2025 in der Besoldungsgruppe A 13: Beamte im Saarland erhalten 9.526 Euro weniger als ihre Kollegen in Bayern. Die Besoldungslücke hat sich jedoch im Vergleich zum letzten Report aus 2023 leicht verringert. ■

## Zahl der Insolvenzanträge steigt

## Unternehmensinsolvenzen und steigende Gläubigerforderungen

Im Februar 2025 stieg die Zahl der beantragten Regelinsolvenzen in Deutschland um 12,1 Prozent im Vergleich zum Vorjahresmonat, laut vorläufigen Angaben des Statistischen Bundesamtes (Destatis). Seit Juni 2023 liegen die Zuwachsraten im Vorjahresvergleich fast durchgehend im zweistelligen Bereich. Zu beachten ist, dass die Daten auf Insolvenzanträgen basieren, die erst nach der ersten Entscheidung des Insolvenzgerichts in die Statistik aufgenommen werden.

Für 2024 wurden insgesamt 21.812 Unternehmensinsolvenzen gemeldet, was einen Anstieg von 22,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr darstellt. Dieser Anstieg folgt einem ähnlichen Zuwachs von 22,1 Prozent im Jahr 2023. Die hohen Zuwächse sind teils auf die schwierige wirtschaftliche Lage sowie auf Nach-

holeffekte nach der Corona-Pandemie zurückzuführen. Während der Pandemie war die Insolvenzantragspflicht teilweise ausgesetzt, und Unternehmen erhielten Corona-Hilfen, deren Rückzahlungen nun fällig werden.

Die Forderungen der Gläubiger aus den Unternehmensinsolvenzen 2024 summierten sich auf rund 58,1 Milliarden Euro, deutlich mehr als die rund 26,6 Milliarden Euro im Jahr 2023. Besonders auffällig war der Anstieg bei „Großinsolvenzen“, bei denen die Forderungssumme 25 Millionen Euro oder mehr betrug. Im Jahr 2024 wurden 314 solcher Fälle verzeichnet, was einem Anstieg von 127,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr entspricht.

Im Jahr 2024 gab es in Deutschland 63,5 Unternehmensinsolvenzen je 10.000 Unternehmen. Am stärksten

betroffen war der Wirtschaftsbereich Verkehr und Lagerei mit 121,8 Insolvenzen je 10.000 Unternehmen, gefolgt vom Baugewerbe (95,3 Insolvenzen) und sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (92,5 Insolvenzen je 10.000 Unternehmen).

Im Bereich der Verbraucherinsolvenzen stieg die Zahl 2024 um 6,5 Prozent auf 71.207 Fälle im Vergleich zum Vorjahr. Dies zeigt, dass die finanziellen Belastungen für private Haushalte weiterhin hoch sind.

Die Insolvenzstatistik erfasst nur Geschäftsaufgaben im Zuge eines Insolvenzverfahrens und nicht solche aus anderen Gründen oder vor Eintritt akuter Zahlungsschwierigkeiten. Weitere detaillierte Ergebnisse sind in den Tabellen zur Insolvenzstatistik des Statistischen Bundesamtes einsehbar. ■

## Digitale Grenzdaten

# Neuer Vertrag zwischen Deutschland und Tschechien stärkt grenzüberschreitende Zusammenarbeit

Am 12.03.2025 unterzeichneten Bundesinnenministerin Nancy Faeser und der tschechische Innenminister Vít Rakušan einen neuen Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Tschechischen Republik zur gemeinsamen Staatsgrenze. Der Vertrag ersetzt die früheren Grenzverträge von 1994 und 1999, ohne den Verlauf der Grenze zu ändern.

Ziel des neuen Abkommens ist die digitale Erfassung des Grenzverlaufs nach EU-Vorgaben für Geodaten, die eine präzise und transparente Darstellung der Staatsgrenze ermöglichen. Solche einheitlichen Geodaten sind nicht nur für die Verwaltung der Grenze von Bedeutung, sondern auch für die Wirtschaft, den Verkehr, den Tourismus sowie die Bewältigung von Naturkatastrophen wie Hochwassern.

„Mit dem neuen Grenzvertrag machen wir die Grenzdaten besser nutzbar, was nicht nur die grenzüberschreitende Zusammenarbeit fördert, sondern auch den Bürgern zugutekommt“,

so Bundesinnenministerin Faeser. „Deutschland und Tschechien sind enge Nachbarn und Partner. Die Digitalisierung der Grenzdaten wird unser gemeinsames Arbeiten in vielen Bereichen, einschließlich der Kriminalitätsbekämpfung, weiter verbessern.“



Minister Rakušan betonte, dass der Vertrag die Verwaltung der nationalen Grenzen effizienter machen und die Zusammenarbeit zwischen den Polizei- und Sicherheitsbehörden beider Länder stärken wird.

Besondere Bedeutung kommt dem Grenzurkundenwerk zu, einer detaillierten Dokumentation des Grenzverlaufs, die künftig fortlaufend aktualisiert wird, um den Bürgern und Behörden jederzeit präzise und aktuelle Informationen bereitzustellen.

Die geografisch betroffenen Bundesländer Bayern und Sachsen waren intensiv in die Verhandlungen eingebunden. Der Vertrag tritt auf deutscher Seite nach der Zustimmung des Gesetzgebers in Kraft. Die stetige Zusammenarbeit und der Austausch zwischen den betroffenen Ländern und Behörden werden so auf eine neue digitale Ebene gehoben, was sowohl die praktische Verwaltung als auch die langfristige grenzüberschreitende Kooperation stärkt. ■

## Europa stärkt Innovationen

# Ergebnisse der Bonn Conference und der Eureka-Initiative

Am 07.03.2025 diskutierte Staatssekretär Stephan Ertner auf der Bonn Conference mit internationalen Expertinnen und Experten über Wege, Europas Innovationskraft zu stärken. Unter dem Vorsitz von Deutschland und Kanada im Eureka-Netzwerk wurde die Bedeutung verstärkter Investitionen in Forschung und technologische Entwicklung betont.

„Innovation auf Basis von Wissenschaft und Technologie ist entscheidend, um Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern sowie globale Herausforderungen zu meis-

tern“, sagte Staatssekretär Ertner. Seit 40 Jahren fördert das Eureka-Netzwerk den internationalen Austausch und die Zusammenarbeit in marktnahen Projekten. Erfolge wie die Entwicklung der mRNA-Technologie und des mp3-Formats sind Beispiele für die Wirkung dieses Netzwerks.

Die Konferenz verdeutlichte, dass Europa einen neuen Meilenstein in der Forschungs- und Innovationspolitik benötigt, um seine Innovationskapazitäten und technologische Souveränität zu stärken. Zukünfti-

ge Investitionen sollen verstärkt auf den Transfer von Innovationen in die Anwendung ausgerichtet werden, um im globalen Wettbewerb erfolgreich zu bleiben.

Ein zentrales Ziel des derzeitigen deutsch-kanadischen Vorsitzes im Eureka-Netzwerk ist die Förderung der Vernetzung von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, insbesondere im Bereich kreislauffähiger Wertschöpfung. Dies soll Europa als Innovationsführer positionieren und den globalen Austausch intensivieren. ■

## Flexibilität im Ruhestand

# Wie Europa auf die Herausforderungen einer alternden Gesellschaft reagiert

In einer umfassenden Analyse hat das European Social Policy Analysis Network (ESPAN) die Entwicklungen und Herausforderungen von flexiblen Altersvorsorgeinstrumenten in 28 europäischen Ländern sowie Norwegen untersucht. Der Bericht beleuchtet die aktuellen Trends und politischen Maßnahmen, die auf eine Anpassung des Renteneintritts und der Kombination von Rente mit Erwerbstätigkeit abzielen, um den demografischen Veränderungen in Europa zu begegnen.

Flexible Ruhestandsoptionen, wie die Möglichkeit, den Ruhestand hinauszuzögern oder eine Altersrente mit einem Arbeitseinkommen zu kombinieren, sind in der EU und in Norwegen weit verbreitet. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass diese Optionen je nach Land unterschiedlich gestaltet sind und unterschiedliche Anreize bieten, was deren Inanspruchnahme beeinflusst. So gibt es beispielsweise in allen Ländern mit Ausnahme eines Programms eine Möglichkeit zur verzögerten Pensionierung, die steuerliche und versicherungsmathematische Anreize umfasst.

Besondere Bedeutung wird den politischen Entwicklungen zugemessen, die darauf abzielen, den Ruhestand flexibler zu gestalten und gleichzeitig den Übergang in den Ruhestand zu erleichtern. Der Bericht beschreibt drei Haupttrends: Zum einen fördern viele Länder die Kombination von Arbeit und Rentenbezügen, zum anderen wurden Anreize zur Verschiebung des Renteneintritts geschaffen, und drittens wurden differenzierte Renteneintrittsalter eingeführt, um den Bedürfnissen von Arbeitnehmern mit langer Berufslaufbahn gerecht zu werden.

Die Europäische Kommission betont, dass es von entscheidender Bedeutung ist, die Ruhestandsregelungen so zu gestalten, dass sie den unterschiedlichen Bedürfnissen der Arbeitnehmer gerecht werden. Ein differenziertes Renteneintrittsalter, die Kombination von Rente und Arbeit sowie die Förderung eines späteren Ruhestands sind wichtige Maßnahmen, um eine nachhaltige Rentenpolitik zu gewährleisten.

Besonders auffällig ist, dass höhere Einkommen und besser ausgebilde-

te Arbeitnehmer tendenziell stärker von flexiblen Rentenwegen profitieren. Arbeitnehmer mit geringerem Einkommen oder Frauen, insbesondere diejenigen mit Betreuungspflichten, haben dagegen oft weniger Zugang zu diesen flexiblen Optionen.

Die Analyse empfiehlt, Anreize für einen späteren Ruhestand zu prüfen und flexible Rentenwege auszubauen. Zudem soll der Zugang zu digitalen und traditionellen Informationsquellen verbessert werden, um mehr Menschen in die Ruhestandsplanung einzubeziehen.

Abschließend hebt der Bericht die Bedeutung flexibler Renteninstrumente für die Arbeitsmarktpolitik hervor, um die Arbeitsmarktdynamik und die öffentliche Finanzlage langfristig zu stabilisieren. Diese Entwicklungen und Empfehlungen unterstreichen die Notwendigkeit einer anpassungsfähigen Rentenpolitik in Europa, um zukünftigen sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden. ■

## BRZ: WEGWEISEND UND INNOVATIV

Gestalten Sie Ihr Personalwesen mit uns!

Webbasierte Entgeltabrechnung  
Druckdatenarchivierung / Digitale Personalakte  
Grafisches Bescheinigungswesen  
Budgetplanung / Personalkostenhochrechnung  
Employee Self Service / Manager Self Service  
Personalmanagement- und Planungs-System  
Zeugniserstellung / Meldemanagement  
ePayslip und HR-Kommunikation  
über mobile Endgeräte

**BRZ-HR**  
geprüft nach IDW PS 880



b | r | z

Telefon: 0421 / 20152-0  
E-Mail: [vertrieb@brz.ag](mailto:vertrieb@brz.ag)  
Web: [www.brz.ag](http://www.brz.ag)



## Neue Karrierewege

# Wie KI-Berufe Quereinsteigern Top-Gehälter ermöglichen

Der rasant wachsende KI-Sektor eröffnet neue berufliche Chancen, und das oft ohne klassische IT-Ausbildung. Besonders der Bereich des Prompt Engineerings hat sich als lukratives Berufsfeld etabliert, in dem Quereinsteiger mit den richtigen Fähigkeiten Gehälter im sechsstelligen Bereich erzielen können.

Prompt Engineers sind darauf spezialisiert, präzise Eingabebefehle (Prompts) für KI-Systeme zu entwi-

ckeln. Ihre Arbeit optimiert die Antworten von Sprachmodellen wie Chatbots oder KI-gestützten Suchmaschinen. Die Nachfrage nach diesen Spezialisten steigt, da Unternehmen zunehmend auf künstliche Intelligenz setzen, um Prozesse zu automatisieren und Innovationen voranzutreiben.

Laut aktuellen Berichten können die Gehälter in diesem Bereich je nach Unternehmen und Erfahrungsniveau zwischen 75.000 und 335.000 US-Dol-

lar pro Jahr betragen. Das KI-Start-up Anthropic bietet beispielsweise für eine entsprechende Position ein Jahresgehalt von bis zu 335.000 US-Dollar an. Auch große Tech-Unternehmen wie Google, OpenAI oder Microsoft investieren stark in KI-Forschung und benötigen Experten, die KI-Systeme effizient trainieren und optimieren.

Ein formaler IT-Abschluss ist für viele dieser Jobs nicht erforderlich. Wichtiger sind analytisches Denken, kreative Problemlösungen und ausgeprägte Sprach- und Schreibfähigkeiten. Viele Quereinsteiger eignen sich das notwendige Wissen durch Online-Kurse, praktische Projekte und Weiterbildungen selbst an.

Neben dem Prompt Engineering gibt es weitere neue Berufsfelder im KI-Sektor, die hohe Gehälter versprechen. Dazu zählen KI-Consulting, Datenannotation für maschinelles Lernen sowie die Entwicklung maßgeschneiderter Automatisierungsprozesse für Unternehmen.

Während KI neue Jobmöglichkeiten schafft, birgt die Automatisierung auch Risiken. Eine Studie von LinkedIn zeigt, dass Berufe wie „Künstliche Intelligenz-Ingenieur“ und „KI-Berater“ zu den gefragtesten Jobs des Jahres gehören. Gleichzeitig warnen Experten davor, dass vor allem Einstiegspositionen durch KI ersetzt werden könnten. Eine Umfrage des Magazins *Intelligent* ergab, dass 78 Prozent der befragten Unternehmen erwägen, einfache Aufgabenbereiche durch KI zu automatisieren, was insbesondere Berufseinsteiger betreffen könnte.

Der Trend zeigt, dass klassische Bildungswege nicht mehr allein über Karrierechancen entscheiden. Wer sich aktiv mit neuen Technologien auseinandersetzt und sich kontinuierlich weiterbildet, kann sich eine lukrative Zukunft in der KI-Branche aufbauen – selbst ohne ein traditionelles Studium.





## Bilanz und Ausblick

# Nationale Weiterbildungsstrategie zieht Zwischenfazit

Am 07.03.2025 wurde der zweite Umsetzungsbericht der Nationalen Weiterbildungsstrategie (NWS) von der Bundesregierung und ihren 17 Partnern veröffentlicht. Der Bericht zieht eine Bilanz über die Fortschritte der letzten drei Jahre und zeigt auf, welche Herausforderungen noch bestehen, um die digitale, demografische und ökologische Transformation erfolgreich zu gestalten.

Die NWS wurde 2019 ins Leben gerufen, um Weiterbildung und Qualifizierung als zentrale Elemente der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik zu etablieren. Im September 2022 wurde die Strategie mit dem Update-Papier „Nationale Weiterbildungsstrategie: Fortführung und Weiterentwicklung“ weiterentwickelt, in dem Bund, Länder, Sozialpartner und Wirtschaftsorganisationen ihre gemeinsame Verantwortung bekräftigten und neue Maßnahmen anstießen.

In den vergangenen Jahren haben die Partner der NWS in enger Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Praxis neue Handlungsstrategien entwickelt. Der Fokus lag insbesondere auf:

- besseren Zugängen zur Weiterbildung durch neue Beratungsangebote, verbesserte Förderinstrumente und den Aufbau von Weiterbildungsagenturen;
- Stärkung der betrieblichen Weiterbildung, vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die oft mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind;
- Förderung geringqualifizierter Personen, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch gezielte Qualifizierungsangebote zu verbessern;
- Digitalisierung der Weiterbildung durch neue digitale Plattformen und innovative Lernformate;
- Qualifizierung für Zukunftsbranchen, um Fachkräfte für den Wandel

in Bereichen wie erneuerbare Energien, Digitalisierung und nachhaltige Technologien fit zu machen.

Der Umsetzungsbericht zeigt, dass viele Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden, aber auch weiterhin weitere Initiativen nötig sind. Die NWS-Partner haben sich darauf verständigt, in den kommenden Jahren verstärkt an einer Weiterbildungskultur zu arbeiten. Dazu gehören unter anderem die Erweiterung von Förderprogrammen, der Ausbau digitaler Lernangebote, eine stärkere regionale Vernetzung sowie die Förderung von „Future Skills“, um die Kompetenzen für die Arbeitswelt der Zukunft zu stärken.

Der vollständige Umsetzungsbericht ist abrufbar auf der Website des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS). ■

## Bildung in Europa

# Startschuss für 16 neue europäische Zentren beruflicher Exzellenz

Die Europäische Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) hat den Start von 16 neuen Zentren beruflicher Exzellenz (Centres of Vocational Excellence, CoVEs) bekannt gegeben. Diese Einrichtungen, die im März 2025 ihre Arbeit aufnehmen, sollen über die nächsten vier Jahre innovative und nachhaltige Bildungsmaßnahmen entwickeln, die die Qualität der beruflichen Bildung in Europa langfristig stärken. Mit diesen neuen Initiativen steigt die Zahl der von der EACEA finanzierten Exzellenzzentren auf insgesamt 64.

Die neuen CoVEs sind darauf ausgerichtet, in verschiedenen Wirtschaftssektoren hochwertige Bildungsangebote zu schaffen. Neben

etablierten Bereichen wie der Automobilindustrie, dem Bauwesen, der Landwirtschaft und der Fertigung sind nun auch innovative Branchen wie die maritime Industrie und die Hafenindustrie sowie die Luftmobilität mit Drohnen und Kleinflugzeugen vertreten. Besondere Bedeutung kommt dabei der Förderung nachhaltiger Technologien und der digitalen Transformation zu. Auch die Entwicklung von Fachkräften für Wasserstofftechnologie und intelligente Energiesysteme spielt eine zentrale Rolle.

Einige Projekte verfolgen zudem einen umfassenderen Ansatz und beschäftigen sich mit übergreifenden Themen der beruflichen Bildung. Dazu gehören die Verbes-

serung der Bildungsqualität, die Unterstützung abgelegener Regionen in der EU und die Integration von sozialer Verantwortung in die Berufsbildung. Ziel ist es, nicht nur die Ausbildung und Qualifikation von Fachkräften zu fördern, sondern auch deren gesellschaftliche und wirtschaftliche Integration zu verbessern.

Weitere Informationen zu den Projekten und den neuen Zentren sind auf dem EU-Förderportal verfügbar. Die Initiative zeigt, dass die Europäische Union weiterhin entschlossen daran arbeitet, die berufliche Bildung an die Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt anzupassen und Exzellenz in der Ausbildung zu fördern. ■

# Stier meint ...!

Kaum hat sich der Wahlstaub gelegt, schon läuft die Politik auf Hochtouren. Am 08.03.2025 haben CDU, CSU und SPD ihre Sondierungsgespräche erfolgreich abgeschlossen. Und während sich die einen noch fragen, wer diesmal das Finanzministerium bekommt, fragen wir uns in der Entgeltabrechnung: Was bedeutet das für uns? Denn klar ist: Was als elegantes Sondierungspapier daherkommt, landet am Ende als Excel-Tabelle auf unserem Schreibtisch.



**D**er Mindestlohn soll steigen – und zwar auf 15 Euro. Super für alle, die ihre Mittagspause endlich nicht mehr mit Rechnen verbringen wollen. Die Methode? Eine „Gesamtabwägung“, die sich nach der Tarifentwicklung und 60 Prozent des Bruttomedianlohns richtet. Klingt nach hochkomplizierter Mathematik oder einfach nach: „Wir würfeln mal und schauen, was rauskommt.“ Fakt ist: Die Löhne steigen, die Unternehmen ächzen, und wir rechnen uns in

der Abrechnung die Finger wund. Wer sich da noch über neue Software-Updates freut, hat nie erlebt, was passiert, wenn der Mindestlohn mitten im Jahr angepasst wird.

Öffentliche Aufträge nur noch für tarifgebundene Unternehmen? Das klingt fast so, als ob die Regierung uns eine Zeitreise in die 70er spendieren möchte. Man stelle sich vor: keine wild wuchernden Niedriglöhne mehr, sondern faire Bezahlung für alle! Zumin-



dest auf dem Papier. In der Praxis heißt das für uns: noch mehr Nachweise, noch mehr Papierkram und noch mehr Anrufe von Chefs, die fragen: „Müssen wir da jetzt auch mitmachen?“ Antwort: „Kommt drauf an, ob Sie noch öffentliche Aufträge wollen ...“

Künftig soll die Höchstarbeitszeit wöchentlich statt täglich geregelt werden. Hurra, das bedeutet, wir können Montag bis Donnerstag durcharbeiten und dann ein langes Wochenende genießen! Ach nee, Moment – Ruhezeiten müssen trotzdem eingehalten werden. Also doch kein Vier-Tage-Wahnsinn. Für uns in der Abrechnung bedeutet das vor allem eines: noch mehr Sonderregelungen und noch mehr Anrufe von Personalabteilungen, die fragen: „Wie genau soll das jetzt gehen?“ Na ja, wie immer gilt: Erst machen wir's kompliziert, dann wundern wir uns, warum keiner mehr durchblickt.

Die Digitalisierung nimmt Fahrt auf – also zumindest überall, außer

bei den Behörden, die noch immer Faxe verschicken. Aber immerhin: Betriebsräte sollen bei KI-gestützten Systemen mehr Mitbestimmung erhalten. Ob das bedeutet, dass sie künftig mit Alexa über Lohnabrechnungen diskutieren dürfen? Wer weiß! Fakt ist: Wir stehen vor einem spannenden Wettrennen zwischen „modernen Technologien“ und der Frage: „Wie kriegen wir das jetzt in den Betriebsrat?“ Die Wetten laufen.

Überstunden sollen steuerfrei werden – klingt traumhaft, oder? Doch Moment: Gilt das nur für Mehrarbeit, die über die tarifliche Vollzeitarbeit hinausgeht? Und wo liegt dann die magische Grenze? 34 Stunden? 40 Stunden? Je nach Tarif? Da sieht man es wieder: Einfach wäre ja langweilig! Die einen jubeln, die anderen stöhnen, und wir? Wir schreiben endlose Memos darüber, wie das jetzt genau in der Lohnabrechnung umgesetzt wird. Tipp: Kaffee bereitstellen, das wird lang.

Eines ist sicher: Es bleibt spannend. Die Sondierungsgespräche zeigen, dass wir uns auf tiefgreifende Änderungen im Arbeitsrecht einstellen können. Ein steigender Mindestlohn, eine stärkere Tarifbindung, flexiblere Arbeitszeiten und steuerfreie Überstunden – es klingt wie eine Mischung aus Wunschkonzert und Rechenaufgabe. Welche dieser Ideen es tatsächlich ins Gesetz schaffen, bleibt abzuwarten. Aber keine Sorge: Wir in der Entgeltabrechnung sind wie immer die Ersten, die es mitbekommen. Und die Letzten, die am Ende die Chaos-Formeln in saubere Lohnzettel verwandeln.

In diesem Sinne: Bleiben Sie wachsam, liebe Kolleginnen und Kollegen. Und falls jemand fragt, ob wir die Änderungen schon integriert haben, antworten Sie einfach mit dem neuen Lieblingssatz aller Abrechner: „Das steht noch immer zur Wahl.“ ■

Markus Stier



Bild: Natalia S./stock.adobe.com

# Das werd ich melden!



## Und zwar ratzfatz.

Jeden Monat verschicken Sie als Lohnbuchhalter zahlreiche Meldungen und Bescheinigungen an Behörden und Sozialversicherungen. Mit der Software von Agenda geht das blitzschnell – ganz ohne externe Plattformen. Rückmeldungen landen direkt in der Anwendung. Einfacher geht Bürokratie nicht.

Überzeugen Sie sich selbst:  
[www.agenda-lohn.de](http://www.agenda-lohn.de)



# Agenda:





Blog „Entgelt & Co.“

# Von Gewohnheiten trennen

**Ich beschäftige mich nicht nur wegen der LOHN+GEHALT viel mit Themen wie digitale Transformation, New Work, Diversity und Inklusion oder mit praktischen Aspekten wie Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung. Das alles sind Themen, die bei vielen Unternehmen nach wie vor eher auf der To-do-Liste stehen, anstatt schon vollständig umgesetzt zu sein. Und warum? Weil Gewohnheit eine starke Kraft ist.**

**D**ie Vorstellung, dass Unternehmen heute flexibler, digitaler und diverser sein müssen, ist zwar nicht neu, aber die Umsetzung ist oft schwieriger als gedacht.

Zeitwirtschaft als Beispiel: ein Thema, das für uns alle entscheidend ist oder noch wird. Immer mehr Unternehmen setzen auf mobile Zeiterfassung und digitale Lösungen zur Personaleinsatzplanung. Aber wie oft erlebe ich, dass die Prozesse in vielen Unternehmen noch nicht wirklich integriert sind. Alte Systeme, die sich durchsetzen konnten, werden nur schwer verändert, und das führt zu einer wachsenden Kluft zwischen dem, was möglich wäre, und dem, was tatsächlich passiert.

Gleichzeitig wird immer klarer, dass Diversity und Inklusion kein Trend sind, sondern unabdingbare Faktoren, um als Unternehmen wirklich zukunftsfähig zu bleiben. Doch auch hier tun wir uns oft schwer, die nötigen Veränderungen in der Unternehmens-

kultur herbeizuführen. Es reicht nicht, einfach nur eine Diversity-Strategie zu haben, sie muss wirklich gelebt werden. Und auch wenn wir uns darauf konzentrieren, wie Weiterbildung und Corporate Learning vorangetrieben werden können, geht es immer wieder darum, wie und wann wir den Wandel wirklich anstoßen können.

Da kommen dann Veranstaltungen wie die Zukunft Personal Süd ins Spiel. Die Messe, die im Frühjahr 2025 stattfindet, ist eine echte Gelegenheit, um sich über die neuesten Entwicklungen und Lösungen zu informieren. Die Messe bietet schon seit Jahren zahlreiche Themen an, die uns alle betreffen: Digitalisierung, neue Tools für das Personalmanagement, aber auch Gesundheit am Arbeitsplatz. Ich kann jedem nur empfehlen, die Messe zu besuchen und sich nicht nur mit den neuesten Technologien auseinanderzusetzen, sondern vor allem zu sehen, wie auch andere Unternehmen diese Herausforderungen anpacken.

Aber zurück zu den praktischen Themen, die uns im täglichen Arbeitsle-

ben begleiten. Die Digitalisierung ist nicht nur eine technologische Herausforderung, vor allem eine kulturelle. Und hier müssen wir alle lernen, flexibel zu sein, uns neuen Ideen zu öffnen und uns auch im Team neu aufzustellen. Der Blick über den Tellerrand ist wichtiger denn je, besonders, wenn es darum geht, Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung effizient zu gestalten. Wir können nicht immer nur das machen, was wir immer schon gemacht haben.

Veränderung ist nie einfach, vor allem, wenn wir uns von gewohnten Denkmustern lösen müssen. Doch anstatt uns immer wieder im Negativen zu verlieren und Ausreden zu suchen, sollten wir den Blick auf Lösungen richten. Die Herausforderungen in der Arbeitswelt, die durch Digitalisierung, neue Arbeitsformen und gesellschaftliche Veränderungen entstehen, sind groß – aber sie bieten auch die Chance für echte Weiterentwicklung. Wir müssen bereit sein, neue Wege zu gehen, uns von alten Strukturen zu befreien und eine Zukunft zu gestalten, die nicht nur auf Reaktion, sondern auf aktiver Gestaltung basiert. Nur so können wir in einer sich ständig wandelnden Welt erfolgreich bleiben. ■



Foto: Vladimir/stock.adobe.com

Janette Rosenberg



# special

# LOHN+GEHALT

Entgeltabrechnung aus erster Hand



**Zeitwirtschaft**  
**Effiziente Gestaltung**



**Bleiben Sie  
up-to-date:  
Wissen  
austauschen,  
Recht sicher  
anwenden!**

# 43. alga- Jahresforum

Entgeltabrechnung und Personalbetreuung

16.-17. Juni 2025 | Köln

Themenschwerpunkte:

- ✓ Gesetzesänderungen
- ✓ Best Practice/Erfahrungsaustausch/Netzwerkbildung
- ✓ BMF-Schreiben/Rundschreiben/  
Besprechungsergebnisse/Rechtsprechung

Jetzt anmelden: [www.datakontext.com/Jahresforum](http://www.datakontext.com/Jahresforum)





Markus Stier, Chefredakteur

# Zeitwirtschaft

Liebe Leserinnen und Leser,

die Art und Weise, wie wir arbeiten, hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert – und mit ihr die Anforderungen an eine effiziente und zukunftsorientierte Zeitwirtschaft.

Ob durch den Wandel hin zu hybriden Arbeitsmodellen, die steigende Bedeutung der Work-Life-Balance oder die immer strenger werdenden gesetzlichen Vorgaben zur Arbeitszeiterfassung: Unternehmen müssen sich diesen Entwicklungen stellen und innovative Lösungen finden, um sowohl wirtschaftlich als auch rechtlich auf der sicheren Seite zu bleiben.

Die zentrale Herausforderung besteht darin, den Spagat zwischen Flexibilität und Compliance zu meistern. Während Mitarbeitende zunehmend individuellere und familienfreundlichere Arbeitszeitmodelle erwarten, steht die Personalabteilung vor der Aufgabe, Transparenz, Planbarkeit und gesetzliche Konformität sicherzustellen. Die Einführung der verpflichtenden Arbeitszeiterfassung nach der jüngsten Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts bringt zusätzlichen Handlungsbedarf mit sich.

In diesem **Special zur Zeitwirtschaft** der LOHN+GEHALT widmen wir uns den entscheidenden Fragestellungen:

- **Wertguthabenmodelle:** flexible Arbeitszeiten mit langen Auszeiten
- **Wertguthaben- und Altersteilzeitvereinbarungen:** die Auswirkungen der vorgezogenen Altersrente auf die Wertguthabenvereinbarung
- **Freistellung:** die beliebten Modelle von Wertguthaben und Zeitwertkonten

Unsere Experten geben Ihnen wertvolle Einblicke in aktuelle Trends, gesetzliche Neuerungen und bewährte Praxisbeispiele. Denn eines ist sicher: Eine gut organisierte Zeitwirtschaft ist nicht nur ein Verwaltungsinstrument, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor für zufriedene Mitarbeitende und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen.

Lassen Sie sich von den Fachbeiträgen in diesem Special inspirieren, und entdecken Sie, wie Sie Ihr Unternehmen fit für die Zukunft der Arbeitszeitgestaltung machen.

Ihr Markus Stier



## INHALT

### ZEITWIRTSCHAFT

- 20 Wertguthabenmodelle - flexible Arbeitszeiten mit langen Auszeiten**  
Lohnmanagement für den Erfolg
- 26 Vorgezogene Altersrente und Auswirkungen**  
Wertguthaben- und Altersteilzeitvereinbarungen
- 28 Wertguthaben/Zeitwertkonten werden immer beliebter**  
Freistellung

## SERVICE

### ANBIETERÜBERSICHTEN

- 30** Zeitwirtschaftssysteme
- 32** Zeitwertkonten





## IMPRESSUM

### Chefredaktion:

Markus Stier (ms) (verantwortlich)  
Telefon 02234 98949-30  
redaktion-lug(at)datakontext.com

### Redaktion:

Janette Rosenberg (stellvertr. CR)

### Redaktion Online:

Jessica Herz (Leitung Online)  
Telefon 02234 98949-80  
jessica.herz(at)datakontext.com

Lisa Bieder  
Konstantin Falke  
Silvia Klüglich  
Janek Mazac  
Philip Meyer  
Chiara Schönbrunn

### Verlag und Hersteller:

DATAKONTEXT GmbH  
Augustinusstraße 11 A  
50226 Frechen-Königsdorf  
Telefon 02234 98949-0  
www.datakontext.com  
www.lohnundgehalt-magazin.de

### Kontakt und Informationen – Produktsicherheitsverordnung:

Dieter Schulz  
Telefon 02234 98949-99  
dieter.schulz(at)datakontext.com  
www.datakontext.com/  
produktsicherheitsverordnung

### Abo-Service:

Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH  
Abonnentenservice:  
Tel. 089 2183-7110  
aboservice(at)hjr-verlag.de

### Abonnement:

Jahresabonnement: 179,00 Euro  
Einzelheft: 22,00 Euro  
Jeweils inkl. Versandkosten  
MwSt. im Preis enthalten

### Bezugspreise und -bedingungen:

Abonnement und Bezugspreis beinhalten die Printausgabe sowie eine Lizenz für das Online-Archiv. Die Bestandteile des Abonnements sind nicht einzeln kündbar.

### Mediaberatung:

Petra Priggemeyer  
Telefon 02234 98949-67  
petra.priggemeyer(at)datakontext.com

### Anzeigenverwaltung:

Wolfgang Scharf (verantwortlich)  
Telefon 02234 98949-60  
wolfgang.scharf(at)datakontext.com

### Gestaltung und Satz:

M-O-P-S, Kirsten Pfaff  
kirsten.pfaff(at)posteo.de

### Druck:

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG

### Erscheinungsweise:

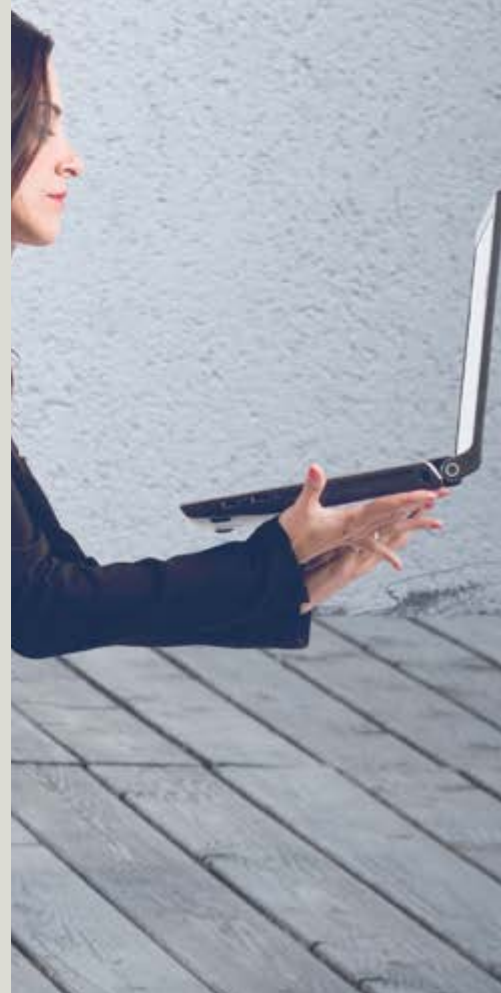
8 Ausgaben pro Jahr

### Druckauflage:

6.200 Stück

36. Jahrgang 2025  
ISSN 0172-9047

**Nachdruck:** Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlags und unter voller Quellenangabe. Für eingescannte Manuskripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung. Der Abonnementspreis wird im Voraus in Rechnung gestellt. Das Abonnement verlängert sich zu den jeweils gültigen Bedingungen um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von acht Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes gekündigt wird.



Lohnmanagement für den Erfolg

# Wertguthabenmodelle – flexible Arbeitszeiten mit langen Auszeiten

Die digitale Transformation sowie die demografische Entwicklung stellen alle Beteiligten vor immense Herausforderungen. Aus Sicht des Arbeitnehmers hängt die individuelle Lebensarbeitszeit von der persönlichen Lebensplanung (z. B. Elternzeit, Teilzeit, flexibler Übergang in den Ruhestand) ab.

**A**us Sicht des Arbeitgebers ist es vorrangig, den demografischen Herausforderungen (Rückgang qualifizierter Bewerberzahlen) und den betrieblichen Erfordernissen (Flexibilisierung des Personaleinsatzes, Sicherung des relevanten Know-hows etc.) mit wirksamen Instrumenten zu begegnen und die eigene Attraktivität zu steigern. Dabei gilt es, die arbeitsrechtlichen, steuer- sowie sozialversicherungsrechtlichen Vorgaben zu beachten.

## Entwicklung von Wertguthabenmodellen

Schon seit 1998 gibt es die Möglichkeit, im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses Arbeitszeit oder Arbeitsentgelt in einem sogenannten Wertguthaben anzusparen und dieses zu einem späteren Zeitpunkt zur Finanzierung einer längerfristigen Freistellung von der Arbeit einzusetzen. Das Wertguthaben eines Beschäftigten setzt sich aus dem Entgeltguthaben und den hierauf entfallenden Arbeitgeberbeitragsanteilen zusammen. Zum Entgeltguthaben im sozialversicherungsrechtlichen Sinne gehören alle aus einer Beschäftigung angesparten Arbeitsentgelte nach § 14 Sozialgesetzbuch (SGB) IV. Abfindungen wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses hingegen stellen kein Arbeitsentgelt im Sinne der Sozialversicherung dar (Urteil des Bundessozialgerichts (BSG)

vom 21.02.1990, AZ.: 12 RK 20/88, USK 9010). Das BSG stützt seine Entscheidung darauf, dass eine solche Abfindung, die als Entschädigung für den Wegfall künftiger Verdienstmöglichkeiten durch den Verlust des Arbeitsplatzes gezahlt wird, zeitlich nicht der früheren Beschäftigung zuzuordnen ist.

Eine andere Bewertung ergibt sich nur bei zur Abgeltung vertraglicher Ansprüche zu zahlenden Sonderzuwendungen (wie Jubiläumsgelder oder tarifliche Sonderzahlungen), da diese keine Abfindungen im Sinne des vorangegangenen Absatzes sind. Und so können Wertguthaben zum Beispiel aufgebaut werden aus Teilen des laufenden Arbeitsentgelts, Mehrarbeitsvergütungen, Einmalzahlungen, freiwilligen und zusätzlichen Leistungen des Arbeitgebers, Überstunden oder nicht in Anspruch genommenen Urlaubstagen des zusätzlichen über dem gesetzlichen Mindesturlaub liegenden Zeitraums. Der Vorteil dieser Wertguthaben ist, dass in der Ansparphase zunächst keine Steuern und Sozialversicherungsabgaben fällig werden. Diese sind erst zum Zeitpunkt der Auszahlung zu entrichten. Gleichwohl besteht auch während der Freistellung ein vollständiger Sozialversicherungsschutz.

Schon seit dem 01.01.2009 kann ein bestehendes Wertguthaben bei



Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses auf einen neuen Arbeitgeber übertragen (Portabilität) und dort fortgeführt werden. Steht kein neuer Arbeitgeber zur Verfügung, der Wertguthaben anbietet, oder stimmt der neue Arbeitgeber einer Übertragung nicht zu, besteht die Möglichkeit, das Guthaben auf die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) zu übertragen.

### Gesetzliche Bestimmungen

Bei Langzeitkonten wird Arbeitszeit langfristig angesammelt und durch bezahlte Freistellungen wieder genutzt. Anders als bei Gleitzeit- oder Jahresarbeitszeitkonten, bei denen

Gesetzliche Bestimmung	Bezeichnung
Arbeitsrecht	Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonto
Steuerrecht	Zeitwertkonto
Sozialversicherungsrecht	Wertguthaben (Flexi II)

der Zeitausgleich des angesammelten Guthabens in kurzen Zeiträumen erfolgt, können Langzeitkonten hohe Zeitsalden aufweisen und sehr lange Ausgleichszeiträume haben. Der Ausgleich erfolgt nach mehreren Jahren bereits während einer Beschäftigung oder am Ende des Arbeitslebens im Übergang in den Ruhestand. Langzeitkonten dienen somit der Finanzierung von längerfristigen Freistellungen. Sie werden steuerlich als Zeitwertkonten

(ZWK) und sozialversicherungsrechtlich als Wertguthaben bezeichnet.

### Arbeitsrechtliche Vorgaben

Der Arbeitgeber richtet für den Arbeitnehmer ein Arbeitszeitkonto ein. Auf diesem spart der Arbeitnehmer Wertguthaben an. Dies geschieht durch Verzicht auf eine mögliche Freistellung (Zeit) oder, wie oben beschrieben, auf Teile des erarbeiteten Entgelts

Foto: kieferpix/stock.adobe.com





(laufendes Arbeitsentgelt und Einmalzahlung). Steuern und Sozialversicherungsbeiträge werden erst mit künftiger Auszahlung des Wertguthabens fällig. Der Arbeitnehmer nutzt sodann das angesparte Wertguthaben etwa für ein Sabbatjahr oder einen vorgezogenen Ruhestand. Die Nutzung für die Pflege eines nahen Angehörigen wird seit 2012 im Rahmen des neuen Familienpflegezeitgesetzes gefördert. Schließlich kann unter den besonderen Voraussetzungen des § 23b Abs. 3a SGB IV eine Umwandlung in eine betriebliche Altersversorgung (bAV) erfolgen.

### Wertguthabenmodelle und Freistellungen

Der Arbeitnehmer hat gemäß § 7c Abs. 1 Nr. 1 SGB IV einen Rechtsanspruch auf die Verwendung des Wertguthabens bei gesetzlichen Freistellungen wie der Pflegezeit (Pflegezeitgesetz – PflegeZG), der Elternzeit (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)) oder einer

Teilzeitbeschäftigung nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), ohne dass es einer gesonderten Vereinbarung bedarf. Der Anspruch besteht jedoch nur für Wertguthabenvereinbarungen. Gemäß § 7c Abs. 1 Nr. 2 SGB IV können auch Freistellungen unmittelbar vor dem Bezug der gesetzlichen Altersrente (einschließlich Altersteilzeitvereinbarungen) und solche zur Teilnahme an beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart werden. Die Vertragsparteien können jedoch gemäß § 7c Abs. 2 SGB VI die Verwendung des Wertguthabens auf bestimmte Zwecke beschränken bis hin zum völligen Ausschluss der gesetzlichen Fälle. Die Freistellung muss gemäß § 7b SGB IV aufgrund einer schriftlichen Wertguthabenvereinbarung erfolgen. Fehlt es an der Schriftform, gilt der Arbeitnehmer während dieser Phase nicht als sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Das gezahlte Arbeitsentgelt muss nach § 7 Abs. 1a Satz 1 Nr. 2 SGB IV angemessen sein. Diese sozialrechtliche Vorschrift gilt gemäß Besprechungsergebnis der

Spitzenverbände der Sozialversicherungsträger vom 30./31.03.2009 als erfüllt, wenn das monatlich gezahlte Arbeitsentgelt mindestens 70 Prozent und maximal 130 Prozent des Durchschnitts der vorangegangenen zwölf Kalendermonate in der Arbeitsphase entspricht.

### Steuerrechtliche Vorgaben für Zeitwertkonten

Zur lohnsteuerrechtlichen Anerkennung der Zeitwertkonten gilt das BMF-Schreiben vom 08.08.2019 – IV C 5 – S 2332/07/0004 :004 BStBl 2019 I S. 874). Danach führt weder die Vereinbarung eines Zeitwertkontos noch die Wertgutschrift auf diesem Konto zu einem lohnsteuerlichen Zufluss von Arbeitslohn, wenn die Voraussetzungen erfüllt sind. Die Gutschrift von Arbeitslohn (laufender Arbeitslohn, Einmal- und Sonderzahlungen) zugunsten eines Zeitwertkontos wird aus Vereinfachungsgründen auch dann steuerlich anerkannt, wenn die Gehaltsänderungsvereinbarung bereits erdiente, aber noch nicht fällig gewordene Arbeitslohnanteile umfasst. Dies gilt auch, wenn eine Einmal- oder Sonderzahlung einen Zeitraum von mehr als einem Jahr betrifft.

Ein Zeitwertkonto kann für alle Arbeitnehmer (§ 1 Lohnsteuer-Durchführungsverordnung (LStDV)) im Rahmen eines gegenwärtigen Dienstverhältnisses eingerichtet werden. Dazu gehören auch Arbeitnehmer mit einer geringfügig entlohnten Beschäftigung i. S. d. § 8 bzw. § 8a SGB IV. Besonderheiten gelten bei befristeten Dienstverhältnissen und bei Arbeitnehmern, die gleichzeitig Vereinbarungen über die Einrichtung von Zeitwertkonten haben und als Organ einer Körperschaft – z. B. bei Mitgliedern des Vorstands einer Aktiengesellschaft oder Geschäftsführern einer GmbH – bestellt sind. Ein Wertguthabenaufbau ist unzulässig, sobald feststeht, dass das vorhandene Guthaben nicht mehr durch Freistellung für Zeiten vor dem Ruhestand abgebaut werden kann. Im Rahmen von Zeitwertkonten kann dem Arbeitnehmer auch eine Verzinsung des Guthabens zugesagt sein. Es muss sichergestellt sein, dass zum Zeitpunkt der planmäßigen

Foto: ImageFlow/stock.adobe.com



Inanspruchnahme des Guthabens mindestens ein Rückfluss der dem Zeitwertkonto zugeführten Arbeitslohnbeträge (Bruttoarbeitslohn im steuerlichen Sinne ohne den Arbeitgeberanteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag) gewährleistet ist (sogenannte Zeitwertkontengarantie).

### Verwendung für eine betriebliche Altersversorgung

Wird das Guthaben des Zeitwertkontos aufgrund einer Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vor Fälligkeit (das ist die planmäßige Auszahlung während der Freistellung) ganz oder teilweise zugunsten der betrieblichen Altersversorgung herabgesetzt, ist dies steuerlich als eine Entgeltumwandlung zugunsten der betrieblichen Altersversorgung anzuerkennen. Der Zeitpunkt des Zuflusses dieser zugunsten der betrieblichen Altersversorgung umgewandelten Beträge richtet sich nach dem Durchführungsweg der zugesagten betrieblichen Altersversorgung. Bei einem Altersteilzeitarbeitsverhältnis im sogenannten Blockmodell gilt dies in der Arbeits- und Freistellungsphase entsprechend.

### Sozialversicherungsrechtliche Vorgaben

Die gesetzlichen Bestimmungen zu Wertguthaben (sozialversicherungsrechtlicher Begriff) finden sich in den Regelungen des SGB IV, die mit dem sogenannten Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeiten (Flexi-II-Gesetz) 2009 umfassend überarbeitet wurden. Die gesetzlichen Regelungen werden durch die Stellungnahme der Sozialversicherungsträger vom 31.03.2009 sowie den Fragenkatalog vom 13./14.04.2010 versicherungs- und beitragsrechtlich konkretisiert. Das Wertguthaben versteht sich als Arbeitsentgeltguthaben einschließlich des darauf entfallenden Arbeitgeberanteils am Gesamtsozialversicherungsbeitrag.

### Gesetzliche Krankenversicherungspflicht

Die Einbringung von Arbeitsentgelt in das Wertguthaben kann

Auswirkungen auf die gesetzliche Krankenversicherungspflicht haben, die der Arbeitgeber zu beurteilen hat. Privat krankenversicherte (PKV) Arbeitnehmer, deren voraussichtliches regelmäßiges Jahresarbeitsentgelt – das sind alle regelmäßigen beitragspflichtigen Einnahmen mit Rechtsanspruch bereinigt um Familienzuschläge – die Jahresarbeitsentgeltgrenze (= Versicherungspflichtgrenze) unterschreiten, werden sofort krankenversicherungspflichtig, sofern sie das 55. Lebensjahr noch nicht vollendet haben. Weiterhin gilt für Arbeitnehmer eine besondere Versicherungspflichtgrenze, sofern diese bereits am 31.12.2002 wegen Überschreitens der Jahresarbeitsentgeltgrenze versicherungsfrei und privat krankenversichert (mit Krankheitskostenvollversicherung) waren.

### Wertguthabenanlage (§ 7d Abs. 3 SGB VI)

Da Lohnsteigerungen während der Bildung des Wertguthabens nicht zu

dessen Erhöhung führen, erfolgt als Ausgleich eine Verzinsungszusage des in Geld geführten Wertguthabens. Die Anlagemöglichkeiten für Wertguthaben wurden eingeschränkt und richten sich nach den Vorschriften über die Vermögensanlage von Sozialversicherungsträgern gemäß §§ 80 ff. SGB IV. Die vom Arbeitgeber bei Bildung eines positiven Wertguthabens zur Finanzierung gewählte Kapitalanlage muss sicherstellen, dass zum Zeitpunkt der Freistellung die Summe der vom Arbeitgeber angelegten Mittel aus dem Finanzierungsprodukt zurückfließen kann. Ferner muss die Kapitalanlage dem gesetzlich normierten Sicherheitsstandard entsprechen. Verstöße führen zur Nachhaftung des Arbeitgebers. Die Anlage in Aktien oder Aktienfonds kann bis zu 20 Prozent erfolgen. Diese Grenze kann kollektivrechtlich (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung) und für die ausschließliche Verwendung vor dem Bezug einer Altersrente individualrechtlich (Wertguthabenvereinbarung) erhöht werden. Der Arbeitnehmer ist

Foto: Maishaangona/stock.adobe.com







Foto: nunoi/stock.adobe.com

schriftlich in geeigneter Weise und mindestens jährlich über die Höhe des im Wertguthaben enthaltenen Arbeitsentgeltguthabens zu informieren. Der Arbeitnehmer kann den Arbeitgeber auch hierzu auffordern. Kommt der Arbeitgeber dieser Aufforderung zum Nachweis seiner Insolvenzsicherungsverpflichtung nicht innerhalb von zwei Monaten nach, kann der Arbeitnehmer die Wertguthabenvereinbarung mit sofortiger Wirkung kündigen und die Auszahlung und Verbeitragung des Wertguthabens im Rahmen eines Störfalls verlangen.

### Insolvenzsicherung (§ 7e SGB IV)

Werden positive Wertguthaben gebildet, muss durch den Arbeitgeber gemäß § 7e Abs. 1 Satz 1 SGB IV eine Insolvenzsicherung des Arbeitsentgeltguthabens und des Arbeitgeberbeitragsanteils zum Gesamtsozialversicherungsbeitrag ohne Berücksichtigung der Wertentwicklung erfolgen. Diese Insolvenzsicherungspflicht wird im Rahmen der Sozialversicherungsprüfung durch die Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) gemäß § 7e Abs. 6 Satz 1 Nr. 3 SGB IV überwacht. Zulässig sind dabei Treuhandmodelle, Verpfändungen, aber auch Bürgschaften (soweit sie jeweils hinreichenden Schutz gegen eine Kündigung bieten). Verstöße können zur Aufhebung der Wertguthabenvereinbarung führen und im Krisenfall sogar eine Haftung der handelnden Organe nach sich ziehen, sofern sie diesen Umstand zu vertreten haben. Wegen der langen Laufzeiten von Zeitwertkontenmodellen ist die Insolvenzsicherung über eine Bürgschaft oder einer Kautionsversicherung in der Praxis eher die Ausnahme.

Der Insolvenzschutz soll grundsätzlich durch eine Übertragung des Wertguthabens auf Dritte unter Ausschluss der Rückführung erfolgen. Das Wertguthaben ist durch den Dritten insbesondere in einem Treuhandverhältnis zu führen, dass die unmittelbare Übertragung des Wertguthabens in das Vermögen des Dritten und die Anlage des Wertguthabens auf einem offenen Treuhandkonto oder in anderer geeigneter Weise sicherstellt. Die Beendigung, Auflösung oder Kündigung einer Insolvenzsicherungsmaßnahme ist nur mit Zustimmung des Arbeitnehmers möglich, wenn sie durch einen mindestens gleichwertigen Insolvenzschutz ersetzt wird. Bei Verringerung oder Verlust des Wertguthabens aufgrund eines mangelnden Insolvenzschutzes haftet der Arbeitgeber für den entstandenen Schaden.

### Zeitlicher Rahmen für Wertguthabenvereinbarungen

Wertguthaben sind spätestens mit Erreichen der Regelaltersgrenze aufzulösen. Dies gilt nach § 23b Abs. 2 Satz 4 SGB IV auch bei Beginn einer Rente wegen Alters für die von der DRV Bund nach § 7f Abs. 3 SGB IV verwalteten Wertguthaben sowie in analoger Anwendung dieser Regelung für die bei einem Arbeitgeber bestehenden Wertguthaben. Demnach können Wertguthabenvereinbarungen nur für die Zeit bis zum Bezug einer Altersrente und längstens bis zum Ende des Monats des Erreichens der Regelaltersgrenze getroffen werden (Details hierzu vgl. TOP 2 der Besprechung des GKV-Spitzenverbandes, der Deutschen Rentenversicherung Bund und der Bundesagentur für Arbeit zu Fragen des gemeinsamen Beitragseinzugs vom 23.11.2023).

### Ausblick: Referentenentwurf zum BRSG II

Der Referentenentwurf zum Zweiten Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSG II) regelt in § 7c SGB IV, dass Wertguthaben und Flexirente (als Voll- oder Teilrente) gleichzeitig genutzt werden können, um eine Arbeitszeitverringerung im Alter rentenschonend zu gestalten. Dies war, wie oben erwähnt, von den Spitzen der Sozialversicherung noch im November 2023 ausgeschlossen worden. Folglich kann die gesetzliche Rente in Verbindung mit Wertguthaben sowie der betrieblichen Altersversorgung die Flexibilisierung des Übergangs vom Erwerbsleben in den Ruhestand stärken.

### Fazit

Der digitale Umbruch der Arbeitswelt bringt neue Aufgaben, Chancen und Herausforderungen mit sich, damit zeitliche Flexibilität im beiderseitigen Interesse von Mitarbeitern und Betrieben sinnvoll gestaltet und effektiv genutzt werden kann. Erfolgreiche Unternehmen bieten Zeitwertkonten als flexible Arbeitszeitmodelle für ihre Arbeitnehmer an. Diese verschieben die Auszahlung von Zeitguthaben oder erworbenen Entgeltansprüchen in die Zukunft und finanzieren damit individuelle Freistellungen von der Arbeit. ■





# Führung und Abrechnung von Zeitwertkonten/ Wertguthaben

Gestaltungsmöglichkeiten, Führung und Abrechnung,  
Besonderheiten, Fallbeispiele und Tagesfragen

5. Juni 2025 | Online | 10:00 Uhr – 17:00 Uhr  
Referent: Torsten Franke

## Schwerpunkte:

- ✓ Arbeits-, steuer- und sozialversicherungsrechtliche Grundlagen
- ✓ Wertguthabenführung
- ✓ Ermittlung der SV-Luft
- ✓ Finanzierung/Anlage von (Zeit)Wertguthaben
- ✓ Aktuelle Rechtsprechung u.v.m

Jetzt anmelden: [www.datakontext.com](https://www.datakontext.com)



Wertguthaben- und Altersteilzeitvereinbarungen

# Vorgezogene Altersrente und Auswirkungen

Der Gesetzgeber hat in den letzten Jahren unterschiedliche Regelungen auf den Weg gebracht, um den Übergang vom Erwerbsleben in die Altersrente flexibler zu machen. Vor allem, um im Hinblick auf den Fachkräftemangel die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer zu fördern.

**D**azu trägt bei, dass seit Anfang 2023 beim Bezug einer vorgezogenen Altersrente unbegrenzt hinzuverdient werden darf und immer mehr Arbeitnehmer eine vorgezogene Altersrente in Anspruch nehmen.

Der Bezug einer vorgezogenen Altersrente kann aber Auswirkungen auf zuvor vereinbarte Freistellungen im Rahmen von Wertguthaben- oder/und Altersteilzeitvereinbarungen haben, die in der betrieblichen Praxis mit Blick auf die Konsequenzen in der Sozialversicherung nicht immer bekannt sind.

## Freistellungsvereinbarung endet mit dem Beginn einer vorgezogenen Altersrente

Die Spitzenorganisationen der Sozialversicherung haben festgelegt, dass Wertguthabenvereinbarungen längstens

- bis zum Zeitpunkt der Inanspruchnahme einer Altersrente oder
- bis zum Ablauf des Monats, in dem die individuelle Regelaltersgrenze erreicht wird,

getroffen werden können.

### Weiterführende Informationen:

Besprechungsergebnis der Spitzenorganisationen der Sozialversicherung am 23.11.2023 (Tagesordnungspunkt 2).

Das bedeutet für die betriebliche Praxis konkret: Eine Wertguthabenvereinbarung, die ursprünglich bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze abgeschlossen wurde, endet bei Inanspruchnahme einer vorgezogenen Rente wegen Alters als Voll- oder Teilrente.

Das dann noch vorhandene Wertguthaben ist nach § 23b Abs. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IV zum Zeitpunkt des Rentenbeginns als Störfall beitragsrechtlich aufzulösen.

Mit dem Entwurf eines „Zweiten Gesetzes zur Änderung des Betriebsrentengesetzes und zur Änderung anderer Gesetze“ (2. Betriebsrentenstärkungsgesetz) hatte die ehemalige Regierungskoalition eine Änderung dieser Regelung avisiert. Es sollte die Möglichkeit geschaffen werden, ein Wertguthaben auch bei Inanspruchnahme einer vorgezogenen Rente wegen Alters als Voll- oder Teilrente bis zum Ablauf des Kalendermonats des Erreichens der Regelaltersgrenze zu entsparen. Ob das Gesetz nach den Neuwahlen aufgegriffen wird und im Jahr 2025 noch in Kraft tritt, ist aktuell unklar. Die Änderung sollte die Neuregelung des Hinzuverdienstrechts in der gesetzlichen Rentenversicherung im Recht der Wertguthaben nachzeichnen.

Seit Anfang 2023 wird beim Bezug einer vorgezogenen Altersrente zugleich erzielt es Erwerbseinkommen nicht mehr angerechnet, unabhängig davon,

ob eine Voll- oder Teilrente bezogen wird.

## Regelung gilt auch für Freistellungen auf Basis von Altersteilzeitvereinbarungen

Sofern Arbeitnehmer sich auf Basis einer Altersteilzeitregelung in einer Freistellungsphase befinden und dann während der Freistellung aufgrund der Altersteilzeit eine vorgezogene Altersrente in Anspruch nehmen, endet mit dem Rentenbeginn die Freistellungsphase.

Der mit dem Rentenbezug erfolgte Eintritt in den (Teil-)Ruhestand steht dem Sinn und Zweck der Altersteilzeit und der Förderung u. a. durch den steuer- und beitragsfreien Aufstockungsbetrag sowie durch die zusätzlichen Rentenversicherungsbeiträge des Arbeitgebers entgegen. In diesen Fällen ist das dann noch vorhandene Wertguthaben ebenfalls nach § 23b Abs. 2 SGB IV als Störfall beitragsrechtlich aufzulösen.

Der Beginn einer Altersrente gilt nach dem Altersteilzeitgesetz als Eintritt in den Ruhestand (§ 5 Abs. 1 AltTZG). Dabei wird nicht zwischen Altersvollrente und Altersteilrente unterschieden. Eine Änderung für Freistellungen im Rahmen der Altersteilzeit bei vorgezogenen Altersrenten war auch ausdrücklich nicht mit dem Entwurf eines „Zweiten Gesetzes zur Änderung des Betriebsrentengesetzes und zur

Änderung anderer Gesetze“ (2. Betriebsrentenstärkungsgesetz) vorsehen.

**Beispiel 1:**

Eine Arbeitnehmerin ist am 17.04.1962 geboren und bezieht ab dem 01.05.2025 eine vorgezogene Altersrente. Die individuelle Regelaltersgrenze für die Regelaltersrente wird im Dezember 2028 erreicht. Sie befindet sich

- a) seit 01.05.2024 bis Dezember 2028 in der Freistellungsphase aufgrund einer Wertguthabenvereinbarung nach § 7b SGB IV, die ursprünglich bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze im Dezember 2028 vorgesehen war;
- b) seit 01.05.2024 bis Dezember 2028 in der Freistellungsphase der Alterszeit, die ursprünglich bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze im Dezember 2028 vorgesehen war.

**Beurteilung**

In beiden Sachverhalten endet die Freistellungsphase zum 30.04.2025. Das dann noch vorhandene Wertguthaben ist als Störfall sozialversicherungsrechtlich aufzulösen.

**Beispiel 2**

Eine Arbeitnehmerin ist am 17.04.1962 geboren. Die individuelle Regelaltersgrenze für die Regelaltersrente wird im Dezember 2028 erreicht. Sie möchte den Beginn der Regelaltersrente aber von Januar 2029 auf Januar 2030 hinausschieben und von Januar 2029 bis Dezember 2029 eine Freistellungsphase im Rahmen einer Wertguthabenvereinbarung in Anspruch nehmen.

**Beurteilung**

Nach der aktuellen Rechtslage können Wertguthabenvereinbarungen längstens bis zum Ablauf des Monats, in dem die individuelle Regelaltersgrenze erreicht wird, getroffen werden. Demzufolge ist eine Umsetzung wie im Beispielfall dargestellt nicht möglich. ■

Timo Geiger, Abteilungsleiter  
Versicherungs- und Beitragswesen





## Freistellung

# Wertguthaben/Zeitwertkonten werden immer beliebter

Die demografische Entwicklung verändert die Arbeitswelt. Wir werden immer älter. Es werden immer weniger Kinder geboren. Zur flexibleren Gestaltung der Arbeitszeit sind sogenannte „Wertguthaben“ möglich.

**W**ertguthaben sind Arbeitszeitkonten, die auf eine längerfristige Freistellung von der Arbeitsleistung zielen. Zu diesem Zweck werden Entgelt oder Zeiteile der oder des Beschäftigten in einem Wertguthaben angespart und im Falle einer Freistellung ausgezahlt. Der Sozialversicherungsschutz bleibt während der Freistellungsphase erhalten.

## Ansparung und Auszahlung von Wertguthaben

In der Ansparphase bringt die oder der Beschäftigte Teile ihres bzw. seines (Brutto)Arbeitsentgelts sowie der Arbeitgeber seinen Arbeitgeberanteil an der Sozialversicherung in das Wertguthaben ein. Das Wertguthaben wird also als Bruttobetrag einschließlich Steuern und Sozialversicherungsbeitrag geführt. Im Laufe der Ansparphase wächst das Wertguthaben an.

Beginnt die Freistellungsphase, zahlt der Arbeitgeber das Arbeitsentgelt aus dem zur Verfügung stehenden Wertguthaben aus. Das Wertguthaben wird abgebaut.

Wie lange die Freistellung andauert, hängt von der Höhe des angesparten Guthabens ab. Erst jetzt, beim Entsparen, werden für die ausgezahlten Arbeitsentgelte Sozialversicherungsbeiträge und Steuern fällig. Der Vorteil für die Beschäftigten: Sie bleiben in dieser Zeit sozialversichert.

### Beispiel

Ein Arbeitnehmer, der bei einem Automobilhersteller tätig ist, erhält von seinem Arbeitgeber einen Bruttolohn von monatlich 4.000 Euro. Von diesem Betrag werden 800 Euro in ein Wertguthaben eingebracht.

### Lösung

In der Folge werden nur aus 3.200 Euro Steuern und Sozialversicherungsbeiträge errechnet. Die Sozialversicherungsbeiträge und die Steuern für das angesparte Wertguthaben werden erst bei der späteren Auszahlung fällig.

Normalerweise spart der Beschäftigte ein Wertguthaben zeitlich vor der Freistellung an. Das Gesetz lässt aber auch zu, dass die Freistellung vor der Ansparphase erfolgt und das Wertguthaben nachgearbeitet wird.

### Beispiel

Ein Arbeitnehmer, der bei einem Versicherungsunternehmen tätig ist, möchte vom 01.01.2026 bis zum 31.12.2026 im Rahmen eines Sabbaticals eine Weltreise unternehmen. Er hat bisher nur ein Wertguthaben von sechs Monaten angespart.

### Lösung

Nach den gesetzlichen Vorschriften kann der Arbeitnehmer die restlichen sechs Monate nach seiner Rückkehr nacharbeiten.

## Wertguthaben einrichten

Wertguthaben sind immer ein freiwilliges Angebot des Betriebes. Arbeitnehmer haben keinen Rechtsanspruch auf Wertguthaben. Die Rahmenbedingungen müssen in einer schriftlichen Vereinbarung festgelegt werden (Wertguthabenvereinbarung). Darin muss festgeschrieben sein, dass das Wertguthaben für eine Freistellung angespart wird. Der genaue Freistellungszweck kann, muss aber nicht vorher festgelegt werden.

Grundlage für die Wertguthabenregelung kann ein Tarifvertrag, eine Betriebsvereinbarung oder eine individuelle Vereinbarung, wie beispielsweise ein Arbeitsvertrag, zwischen Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer sein. Die meisten Tarifverträge geben einen Rahmen für Wertguthaben vor und ermöglichen entsprechende individuelle Ausgestaltungen.

## Gesetzliche Bestimmung

Eine Wertguthabenvereinbarung liegt laut § 7b Sozialgesetzbuch (SGB) IV vor, wenn

1. der Aufbau des Wertguthabens aufgrund einer schriftlichen Vereinbarung erfolgt,
2. diese Vereinbarung nicht das Ziel der flexiblen Gestaltung der werktäglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit oder den Ausgleich betrieblicher Produktions- und Arbeitszeitzyklen verfolgt,

3. Arbeitsentgelt in das Wertguthaben eingebracht wird, um es für Zeiten der Freistellung von der Arbeitsleistung oder der Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu entnehmen,
4. das aus dem Wertguthaben fällige Arbeitsentgelt mit einer vor oder nach der Freistellung von der Arbeitsleistung oder der Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erbrachten Arbeitsleistung erzielt wird und
5. das fällige Arbeitsentgelt insgesamt die Geringfügigkeitsgrenze übersteigt, es sei denn, die Beschäftigung wurde vor der Freistellung als geringfügige Beschäftigung ausgeübt.

### Ansparung

Es können sowohl Teile des Arbeitsentgelts als auch der Arbeitszeit angespart werden. Zum Entgelt gehören neben dem laufenden Gehalt auch Sonderzahlungen wie Urlaubs oder Weihnachtsgeld, Boni und Tantiemen. Auch Zeiten wie Überstunden, für die keine Ausgleichsverpflichtung nach dem Arbeitszeitgesetz besteht (bis zu 48 Stunden durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche), oder über den gesetzlichen Mindesturlaub (von 24 Werktagen = vier Wochen im Jahr) hinausgehender Urlaub können angespart werden. Um die Attraktivität von Wertguthaben für die Beschäftigten zu

erhöhen, können Arbeitgeber Wertguthaben auch bezuschussen.

Das Ansparen für die Beschäftigten ist lohnsteuer und beitragsfrei. Arbeitgeber sind verpflichtet, ihren auf das Guthaben entfallenden Anteil am Gesamtsozialversicherungsbeitrag sofort in das Wertguthaben einzustellen.

### Geld oder Zeit

Laut den gesetzlichen Bestimmungen dürfen Wertguthaben nur in Geld geführt werden. Das bedeutet, dass eingebrachte Zeitbestandteile in Geldeinheiten umgerechnet werden müssen. Die in der Vergangenheit zulässige Führung von Wertguthaben „in Zeit“ ist nur noch für solche Wertguthaben erlaubt, die vor dem 01.01.2009 in Zeit geführt wurden oder die eine entsprechende tarif bzw. betriebsrechtliche Wertguthabenvereinbarung umsetzen, die bereits vor diesem Zeitpunkt bestand.

### Auszahlung in einer bestimmten Höhe

Das ausgezahlte Arbeitsentgelt in der Freistellungsphase darf nicht beliebig hoch sein und nicht unangemessen vom beitragspflichtigen Arbeitsentgelt der vorangegangenen zwölf Monate der Arbeitsphase abweichen. Die Sozialversicherungsträger erkennen hierfür einen Korridorbetrag von 70 bis 130 Prozent des durchschnittlichen

monatlichen Arbeitsentgelts der vergangenen zwölf Monate an.

### Einrichtung eines Wertguthabens

Wenn ein Arbeitgeber Wertguthaben anbietet, steht grundsätzlich allen Beschäftigten die Einrichtung von Wertguthaben offen. Der Arbeitgeber kann aber festlegen, welche Beschäftigtengruppen in seinem Betrieb Wertguthaben nutzen können.

### Verwendung von Wertguthaben




Wertguthaben können für verschiedene Freistellungszwecke eingesetzt werden. Zu den gesetzlich geregelten Freistellungszwecken zählen die Pflege von Angehörigen, die Betreuung eines Kindes oder die zeitlich befristete Verringerung der Arbeitszeit (Teilzeit). Darüber hinaus können Arbeitgeber und Beschäftigte individuelle Freistellungszwecke vereinbaren, soweit sie anderen gesetzlichen Freistellungen (z. B. im Falle des Urlaubs oder bei Krankheit) nicht entgegenstehen, wie etwa ein Sabbatical, eine Weiterbildung oder den Übergang in den Ruhestand. Arbeitgeber und Beschäftigte können diese Zwecke in der Wertguthabenvereinbarung festlegen. ■

Ulrich Frank, Sozialversicherungsfachwirt und Wirtschaftsjournalist

Foto: Jo Panuwat D/stock.adobe.com






# Zeitwirtschaftssysteme

	Name / Hersteller des Software- Produkts	Anzahl Kunden	Im Einsatz seit	1. Zeitdatenerfassung/ Zeiteinheitenerfassung (kommt/geht)							2. Zeitdaten- bewertung			3. Dig. Zeitdatenföhr. im indiv. Arbeitszeitkonto (Flexi II) je Arbeitn.			4. Digitale Zeitdatenföhrung und Bereitstellung zur				
				Bereitstellung aus BDE/ PPS-Systeme	manuelle Positivfassung (Stempelkarte)	digitale Positivfassung (Ausweis- leser, Handy, mob. Erfassungsggr.)	manuelle Negativfassung (Abwesenheitsmeldung)	digitale Negativfassung der Abwesenheiten	digitale Überstundenfassung	manuell	digital im Zeiterfassungssystem	digital im Abrechnungssystem	als integrierter Bestandteil des Zeiterfassungssystems	als integrierter Bestandteil des Entgeltabrechnungssystems	als separate, eigenständige Daten- bank (Datei) mit Abdeckung der Flexi-/II- Vorgaben	Personaleinsatzplg. u. -steuerung	Arbeitszeitkontenführung n. Flexi I	Zeitwertguthabenführung n. BwV Flexi II (BwV: Beitragsverfahrens- verordnung)	Langzeitkontenführung (Flexi II)	Lebensarbeitszeitkonten (Flexi II)	Überwachung der Arbeitszeitflexi- Modelle
 <b>eurodata AG</b> Herr Markus Podeschwa Großblittersdorfer Straße 257-259 66119 Saarbrücken Tel.: 06 81/88 08-0 E-Mail: vertriebsb@eurodata.de www.edtime.de	edtime / eurodata AG	rund 4.500	2015			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓
 <b>Peras GmbH</b> Herr Mark Manthei Dieselstraße 5 76227 Karlsruhe Tel.: 01 51/12 00 80 45 E-Mail: vertrieb@peras.de https://peras.de	Peras HR-Suite Modul Zeitmanagement / ATOSS + P&I	> 200	2005		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
 <b>SD Worx GmbH</b> Im Gefierth 13c 63303 Dreieich Tel.: 0 61 03/38 07-0 E-Mail: info_de@sdworx.com www.sdworx.de	SD Worx Time	> 4.500	1995	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



5. Übergabe der bewerteten digitalen Zeitdaten			6. Welche Aufzeichnungstiefe/-dauer bietet das Zeitswirtschaftssystem?	7. Die Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten obliegen		8. Welche gesetzlichen Aufbewahrungspflichten und -fristen werden durch das Zeitswirtschaftssystem abgedeckt?							9. Die nicht angekreuzten Aufzeichnungspflichten obliegen dem Entgeltabrechnungssystem	Bemerkungen
als Anwesenheiten, Abwesenheiten, Mehrarbeit, Sonn-/Feiertagsarbeit, Schichtzeiten einschl. der Zonierung nach Steuerpflichtig/steuerfrei	an das Abrechnungssystem als	an das Abrechnungssystem als		dem digitalen Arbeitszeitkonto (Zeitswirtschaftssystem)	dem Entgeltabrechnungssystem	Arbeitszeitrachweise nach § 16 Abs. 2 ArbZG, § 17 Abs. 4 ArbZG Aufzeichnungsfrist 2 Jahre	Wertgutaben nach § 8 Abs. 1 Nr. 7 BWL Entgeltunterlagen mit Trennung nach Rechtskreis West u. Ost Aufzeichnungsfrist 4 Jahre	Nachweis der Soz. Tage nach BWL Aufzeichnungsfrist 4 Jahre	tatsächlich geleistete Arbeitszeiten für Steuerfreiheit nach § 3b EStG/§ 4 LStDV Aufzeichnungsfrist 6 Jahre	Nachweis der Steuertage Aufzeichnungsfrist 6 Jahre	steuerrelevante Arbeitszeiten und -gutaben (positiv/negativ) als Aufwand für den digitalen Prüferzugriff nach § 147 AO Aufzeichnungsfrist 10 Jahre	System- und Verfahrens-dokumentation des Zeitswirtschaftssystems nach GoBD/Kontrag Aufzeichnungsfrist 10 Jahre		
✓	✓	✓		✓	✓	✓								Es gibt bis dato keine systemseitige Begrenzung der Aufzeichnungstiefe/-dauer. Die Daten werden von Beginn der Nutzung von edtime bis Ende der Nutzung aufbewahrt.
✓	✓	✓	max. 24 Monate	✓		✓							✓	Die Standard-Aufbewahrungsfrist von 24 Monaten kann bei Bedarf mandantenbezogen erhöht werden.
✓	✓	✓	keine Begrenzung	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Eine individuelle Abbildung der Zeitdatenführung nach den Vorgaben des Kunden ist möglich.

# Zeitwertkonten

			
	<b>DekaBank</b> <b>Deutsche Girozentrale</b> Herr Michael Schilling Große Gallusstraße 14 60315 Frankfurt Tel.: 01 51/52 86 35 17 E-Mail: michael.schilling@deka.de www.deka-zeitdepot.de	<b>PensExpert GmbH</b> Herr Christian Wiecha Rudolf-Diesel-Straße 24 64625 Bensheim Tel.: 0 62 51/8 27 56-0 E-Mail: welcome@pensexpert.de www.pensexpert.de	<b>R+V Lebensversicherung AG</b> Herr Stefan Handl Raiffeisenplatz 1 65189 Wiesbaden Tel.: 06 11/5 33 31 92 E-Mail: stefan.handl@rvv.de www.rvv.de
<b>1. Leistungsumfang – welches Angebotspaket umfasst Ihre Dienstleistung?</b>			
– Es erfolgt eine Beratung/arbeitsrechtliche Betreuung	✓	✓	✓
– eigene Berater	Wir begleiten die Einführung.	✓	✓
– Einbindung von Partnern:	Sofern gewünscht Einbindung externer Partner/Kanzleien	rechtsverbindliche Beratung	arbeitsrechtliche Beratung durch compertis Beratungsgesellschaft mbH
– Wir übernehmen die Verwaltung der Zeitwertkonten	✓	✓	✓
– eigene Verwaltungssoftware	✓	✓	✓
– über externe Partner:		mit Systempartnern möglich	Zusammenarbeit mit externen Partnern ist nach Abstimmung möglich.
<b>2. Welche Produkte werden zur Kapitalrückdeckung bereitgestellt? (Wer übernimmt die Werterhaltungsgarantie?)</b>			
– nur eigene Produkte		✓	✓
– auch fremde Produkte	✓	✓	
– Investmentfonds	✓	✓	Versicherungen mit Fondsüberschüssen
– Versicherungen		✓	✓
– Sonstiges (z.B. Bankkonten)		Fonds, ETFs, Bankkonten mit Zinsen	kollektive Rückdeckungsprodukte
<b>3. Wir bieten einen Insolvenzschutz für die Zeitwertkonten</b>	✓	✓	✓
Welches Modell?	doppelteitige (Gruppen-)Treuhand in Form eines CTA (mit Treuhand- und Sicherungsvertrag); Treuhänder: DekaTreuhand GmbH	Treuhandmodell (CTA) als Sicherungs- und Verwaltungstreuhandvertrag inkl. Insolvenzsicherheitsgutachten	Insolvenzversicherung durch Einzelverpfändung oder doppelteitige Treuhand über die R+V Treuhand GmbH
<b>4. Es gibt Angebote zur Mitarbeiterinformation/Schulung</b>	✓	✓	✓
Welche?	HR-Bereich: Schulung, Mitarbeiterveranstaltungen – Mitarbeiter: Flyer, Web-Portal inkl. Freistellungsrechner; AN-Film zu ZWK, Tutorials für AG und AN	Online-Rechner auf <a href="http://www.my-penstime.de">www.my-penstime.de</a> , Flyer, Videos, Webinare, bei Bedarf Einzelgespräche sowie moderne Online-Plattform	Infofilm, Infoveranstaltungen inkl. Beratungen, arbeitgeberspezifische dig. Infoseite, Schulungen f. HR zur Verwaltungsplattform, Onlinerechner f. Freistellungsberechnungen
<b>5. Es gibt eine Standardlösung</b>	✓	✓	✓
Welche?	Admin.: Deka-ZeitDepot, Insolvenzversicherung: DekaTreuhand GmbH, Kapitalanlage: Flexi-II-fähiges Anlagemodell mit Fonds der Deka Investment GmbH	alle fünf Elemente, Recht, Admin, Sicherung, Rückdeckung und Kommunikation mit Fonds oder Versicherung aus einer Hand	flexibles Versicherungsprodukt inkl. Verwaltungsplattform und Insolvenzschutz aus einer Hand
<b>6. Wie hoch sind die Administrationskosten für die Standardlösung?</b>			
– laufend Euro/pro Jahr	individuell nach Absprache	individuell, nach Absprache	ab 10 Euro pro Konto, je n. Anzahl MA
– einmalige Einrichtungskosten	1.500 Euro inkl. Implem. v. Ort/über dig. Konf.	1.000 Euro einmalig für die Kontenführung	keine
<b>7. Gibt es Schnittstellen zu Personalsystemen?</b>	Ja, die Schnittstelle ist unabhängig vom Personalsystemanbieter.	Für die Datenmeldungen stehen die gängigen Formate zur Verfügung, z.B. Excel, CSV.	Für Datenmeldungen steht die CSV-Schnittstelle, unabhängig vom Anbieter des Personalsystems, zur Verfügung.
<b>8. Wir bieten ein Web-Portal an</b>			
– für Arbeitgeber	✓	✓	✓
– für Treuhänder	entfällt, da selbst Treuhänder	✓	✓, R+V Treuhand
– für Arbeitnehmer	✓	✓	✓
<b>9. Referenzkunden</b>	auf Anfrage	unter <a href="http://www.pensexpert.de">www.pensexpert.de</a>	auf Anfrage
<b>10. Bemerkungen</b>	Komplettlösung („Alles aus einer Hand“) für Zeitwertkonten inkl. Altersteilzeit zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis, unabhängig von der Unternehmensgröße und Mitarbeiterzahl	Komplettlösung inkl. – Beratung zu Kap.- Anlage (Fonds & Versicherung gleichz. nutzbar) – verbindl. Rechtsberatung – moderne Onlineplattform – unabhängig von der Auswahl der Anlagemodelle – auch bAV/ATZ-Sicherung – erste Mittelstandstreuhand inkl. Gutachten von Großkanzlei	Mehr #FREIZEIT für alle – das R+V Lebensarbeitszeitkonto mit Garantie bietet eine flexible und einfache Lösung aus einer Hand (inkl. Implementierungskonzept, Beitragserhaltsgarantie, Insolvenzversicherung, Verwaltungsplattform, lfd. Unterstützung auch nach der Implementierung).



VideoFlow - stockadobe.com

# HR-Prozesse analysieren und optimieren

26. Juni 2025 | Online | 10:00 Uhr - 17:00 Uhr  
Referent: Prof. Dr. Wilhelm Mülder

## Schwerpunkte:

- ✓ HR-Prozesslandkarte
- ✓ Analyse von Personalprozessen - Schwachstellen erkennen
- ✓ Optimierung und Neugestaltung effizienter Prozesse
- ✓ Methoden und Tools zur Prozessanalyse
- ✓ Workflows und Robot Process Automation (RPA)

Jetzt anmelden: [www.datakontext.com](https://www.datakontext.com)





Auswege statt Umwege

# Weiterbildung als Schlüsselstrategie

In einer Zeit signifikanten Fachkräftemangels und rascher technologischer Veränderungen sprechen wir mit Michael Vorderstraße, dem Geschäftsführer der ComCave College GmbH, einer Tochtergesellschaft von Amadeus Fire, über effektive Strategien zur Nutzung beruflicher Weiterbildung und Umschulungen als Mittel zur Fachkräftesicherung. In diesem Interview wird beleuchtet, wie gezielte Weiterbildung und Umschulung die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt nachhaltig unterstützen können.

**Die Systeme für Bildung und Weiterbildung sind hoch entwickelt, doch es scheint, als würden sie nicht ihr volles Potenzial entfalten. Wo sehen Sie die Notwendigkeit für einen Mentalitätswandel in unserer Gesellschaft, in unseren Systemen sowie in unserer Arbeitswelt, um diese Ressourcen optimal zu nutzen?**

Ich beginne mit ein paar Fakten, die das Ausmaß unserer gesellschaftlichen Aufgaben besser beschreiben: Laut Weltwirtschaftsforum werden in den nächsten zehn Jahren mehr als eine Milliarde Menschen weltweit umschulen oder sich weiterbilden müssen – das sind mehr als ein Drittel aller Jobs!

In Deutschland, wie in den meisten anderen EU-Ländern auch, spüren wir schon jetzt den Fachkräftemangel. Wer bemerkt nicht unmittelbar in seiner Stadt, dass Restaurants teilweise tageweise aufgrund von Personalmangel geschlossen sind? Und wer heutzutage noch mit guten Handwerkern hart um Preise verhandelt, den würde ich als mutig bezeichnen – die können sich ihre Kunden aussuchen. Diese Situation dürfte sich verschärfen, wenn die sogenannte Boomer-Generation (Menschen, die zwischen 1950 und 1964 geboren sind) in den Ruhestand gehen.

Bis 2030 werden laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Deutschland bis zu fünf Millionen Fachkräfte fehlen. Um dem

entgegenzuwirken, benötigen wir eine Nettozuwanderung von mehr als 400.000 Menschen jährlich, die wir dann gezielt in unseren Arbeitsmarkt und unsere Gesellschaft integrieren müssen.

Es sind also mindestens zwei große Themenblöcke, mit denen wir uns intensiv beschäftigen müssen. Zum einen verändern sich Jobs massiv oder fallen weg und die Menschen müssen, möglichst in ihrer Kompetenznähe, ihre vorhandenen Fähigkeiten erweitern, vertiefen oder aber komplett in neue Berufe umgeschult werden. Zum anderen müssen wir als Volkswirtschaft und Gesellschaft dringend benötigte Zuwanderer aus anderen Ländern zielgerichtet qualifizieren und in die (Arbeit-)Gesellschaft integrieren.

Unsere Bildungssysteme sind zwar gut etabliert, allerdings mit der manchmal veralteten Denkweise verbunden, die Weiterbildung als eine Art Reparaturmechanismus statt als fortlaufenden Prozess sieht. Bei COMCAVE, unterstützt durch Amadeus Fire, arbeiten wir daran, diese Perspektive zu ändern. Wir möchten, dass Unternehmen und Einzelpersonen berufliche Weiterbildung als eine fortlaufende Investition in die Zukunft sehen. Diese Haltung spiegelt sich auch in der Dienstleistungspalette der Amadeus Fire Group wider, die auf eine lebenslange Partnerschaft abzielt: Beschäftigung, Vermittlung, Beratung,



Qualifizierung. Gemeinsam mit unseren Netzwerkpartnern und Auftraggebern, wie den Kammern, der Wirtschaft und den Arbeitsagenturen, kommen wir so zu den besten Ergebnissen.

### Mutig zugreifen, statt im Trüben fischen

**Angesichts der sich wandelnden Arbeitswelt, wo sollten sich Unternehmen in puncto Qualifizierung aktiver engagieren sowie auch mal „kalkulierte Risiken“ eingehen?**

Unternehmen müssen für ihre eigene Belegschaft erkennen, dass die Investition in die berufliche Qualifizierung

ihrer Mitarbeitenden nicht nur eine kurzfristige Anpassung, sondern eine langfristige Investition in ihre Wettbewerbsfähigkeit ist.

In der überbetrieblichen Umschulung erfahren wir häufig Ablehnung bei Unternehmen, unseren Umschulungsteilnehmenden eine Praktikumsphase anzubieten, auf die wir und unsere Umschülerinnen und Umschüler aber dringend angewiesen sind. Hier hoffe ich vereinzelt auf mehr Offenheit, Teilnehmenden den Weg in den neuen Beruf zu ebnen. Gar keine Frage: Nicht alle Teilnehmenden schaffen den Schritt in den neuen Job, aber sowohl wir als auch die Arbeitsagenturen wünschen uns den stärkeren Blick auf die Chancen als auf die Risiken.

### Potenziale entfalten – echte Chancen gestalten

**Welche konkreten Maßnahmen sollten Unternehmen und Bildungseinrichtungen ergreifen, um die Synergien zwischen Weiterbildung und Arbeitsmarktbefordern zu stärken?**

Eine zentrale Strategie bei COMCAVE, die durch die enge Zusammenarbeit mit unserem Mutterkonzern Amadeus Fire unterstützt wird, ist die Integration von zielgerichteten Weiterbildungsprogrammen mit direkter Jobvermittlung. Amadeus Fire, als Anbieter für Personaldienstleistungen im kaufmännischen und IT-Bereich, bringt das erforderliche Verständnis für die Anforderungen des Marktes mit. Diese essenzielle Expertise nutzen wir, um Bildungsangebote zu entwickeln, die sowohl aktuell als auch zukunftsweisend sind, und bieten damit unseren Absolventinnen und Absolventen direkte Einstiegsmöglichkeiten in relevante Berufsfelder. Diese Verknüpfung stärkt die Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmenden signifikant und schafft eine direkte Brücke zwischen Qualifizierung und Arbeitsmarkt, welcher ja lautstark nach Fachkräften verlangt.

Ergänzend dazu bieten wir bei einer Vielzahl unserer Maßnahmen betriebliche Praxisphasen. Diese Praxisphasen ermöglichen es den Teilnehmenden, erlernte theoretische Inhalte unmittelbar im beruflichen Alltag anzuwenden und dadurch ihre Fähigkeiten praxisnah zu erweitern. Solche praxisorientierten Ansätze erhöhen nicht nur die direkte Anwendbarkeit des Erlernten, sondern steigern ebenfalls die Attraktivität unserer Absolventinnen und Absolventen auf dem Arbeitsmarkt.

Abschließend spielt das Qualifizierungschancengesetz eine wichtige Rolle, welches Unternehmen als eine wichtige Ressource betrachten sollten. Es bietet finanzielle Unterstützung für Weiterbildungsmaßnahmen, die sowohl den Mitarbeitenden als auch den Unternehmen zugutekommen. Eine intensivere Nutzung dieser Förderungen ermöglicht eine effektivere Anpassung an neue



Bild: vegefox.com/stock.adobe.com

Technologien und Marktanforderungen und stärkt gleichzeitig die Mitarbeiterbindung. Indem COMCAVE als Bildungsträger mit Unternehmen kooperiert, um die Vorteile dieses Gesetzes optimal zu nutzen, schaffen wir Win-win-Situationen, welche den Arbeitsmarkt und die Wirtschaft insgesamt unterstützen.

## Wertschöpfung, Wertschätzung und Nachhaltigkeit

**Inwiefern können Unternehmen die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden als Teil ihrer Nachhaltigkeitsstrategie fördern und wie kann eine zielgerichtete Nachqualifizierung in Kooperation mit Kostenträgern, Kammern, Praktikumsbetrieben und potenziellen Arbeitgebern die Integration in den Arbeitsmarkt verbessern?**

Die Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeitenden ist fundamental für die Nachhaltigkeitsstrategien von Unternehmen, weil sie langfristig zur Fachkräftesicherung beiträgt und die Mitarbeiterzufriedenheit steigert. Unternehmen, die in die Weiterbildung ihrer Belegschaft investieren, zeigen nicht nur Wertschätzung für ihre Mitarbeitenden, sondern steigern auch ihre eigene Zukunftsfähigkeit.

Durch den ständigen Dialog, den wir mit den verschiedenen Gesellschaften der Amadeus Fire Group mit

Kundenunternehmen, Kammern und Kostenträgern führen, können wir sicherstellen, dass die Weiterbildungsangebote genau auf die Anforderungen des heutigen und künftigen Arbeitsmarktes zugeschnitten sind. Dies hilft nicht nur den Teilnehmenden, sich während ihrer Umschulung oder Weiterbildung gezielt in den gefragten Bereichen zu qualifizieren, sondern ermöglicht es auch den Unternehmen, direkt auf einen Pool von gut ausgebildeten Fachkräften zuzugreifen. Das stellt sicher, dass die Qualifizierungsangebote sowohl den individuellen Karrierezielen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer als auch den spezifischen Bedürfnissen der Wirtschaft entsprechen.

## Erwartung nicht nur als Einbahnstraße

**In einer Zeit, in der sich durch das Aufkommen von Generation Z und eine dynamische Arbeitsmarktentwicklung die Erwartungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stark verändern, welche alternativen Konzepte können in Zeiten wirtschaftlicher Herausforderungen greifen, um Weiterbildung und Mitarbeiterbindung zu einem zukunftsfähigen Konzept zu verknüpfen? Wie können Arbeitgeber bereits in der Vorqualifizierungszeit proaktiv mitwirken, um den Umbruch aktiv in Richtung Erfolgsstraße mitzugestalten?**

Die Anforderungen der Generation Z und die sich verändernden Marktbedingungen erfordern eine Anpassung und Erweiterung unserer Konzepte zur Weiterbildung und Mitarbeiterbindung. Ein Schlüsselkonzept hierbei ist das lebenslange Lernen, welches durch die Schaffung flexibler und digitaler Lernumgebungen gefördert werden kann. Dies ermöglicht es den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, sich zeit- und ortsunabhängig weiterzubilden, was insbesondere für die technologieaffine Generation Z von großer Bedeutung ist.

Um diese Konzepte weiter zu stärken, sollten Arbeitgeber aktiv in die Gestaltung und Implementierung von Weiterbildungsprogrammen eingebunden werden, die schon vor der eigentlichen Beschäftigung beginnen. Das bedeutet, dass Unternehmen nicht nur in die Weiterbildung ihrer aktuellen Belegschaft investieren, sondern auch potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch frühzeitige Qualifizierungsangebote an sich binden. Solche Initiativen könnten Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen umfassen sowie die Einrichtung von Praktikums- und Trainee-Programmen, die einen nahtlosen Übergang von der Ausbildung in die Berufswelt ermöglichen.

Durch die Anerkennung und Förderung von Weiterbildungsbemühungen können Unternehmen eine Kultur schaffen, die sowohl die individuelle Entwicklung fördert als auch die Bindung an das Unternehmen stärkt. Diese Maßnahmen sorgen dafür, dass Investitionen in Weiterbildung sich direkt in eine verbesserte Arbeitsleistung und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit übersetzen, was besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten von großer Bedeutung ist.

**Vielen Dank für das Gespräch.** ■

**Interview mit Michael Vorderstraß – Geschäftsführer der ComCave College GmbH (Konzerntochter im Bereich Weiterbildung der Amadeus Fire AG).**

Er war unter anderem als Commercial Director bei Amadeus Fire Personaldienstleistungen für die Bereiche Marketing, Personalentwicklung und Inhouse Recruitment verantwortlich. Außerdem war Vorderstraß mehr als zwei Jahrzehnte in der spezialisierten Personaldienstleistung in verschiedenen Management-Funktionen tätig.



Das Interview führte Dr. Silviya Franjic, Jobcoach und Redakteurin





**Reisekosten sind  
der Dauerbrenner  
bei Prüfungen der  
Finanzbehörde**

# Update Reisekostenrecht

Rechtsgrundlagen, Besonderheiten, aktuelle  
Rechtsprechung, Fallbeispiele, Auswirkungen auf  
die Entgeltabrechnung

22. Mai 2025 | Online | 10:00 Uhr – 17:00 Uhr  
Referent/in: Daniela Karbe-Geßler, Jan-Philipp Muche

## Inhalte des Praxis-Seminars:

- ✓ Erste Tätigkeitsstätte
- ✓ Fahrtkosten
- ✓ Verpflegungsmehraufwand und Mahlzeitengestellung
- ✓ Übernachtungskosten
- ✓ Gemischt veranlasste Reisen

Jetzt anmelden: [www.datakontext.com](https://www.datakontext.com)



# Effizienzsteigerung in der Personaleinsatzplanung

*Die Personaleinsatzplanung ist essenziell für Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Angesichts von Fachkräftemangel, Kostendruck und steigenden Flexibilitätsanforderungen müssen Unternehmen ihre personellen Ressourcen bestmöglich nutzen. Dies umfasst nicht nur den effizienten Personaleinsatz, sondern auch die Optimierung der Kostenstrukturen und die Sicherung der Mitarbeiterzufriedenheit.*

**E**in wesentlicher Faktor für die Kostenkontrolle ist die präzise Bedarfsermittlung. Vergangenheitsbezogene Daten, saisonale Schwankungen und kurzfristige Veränderungen im Marktumfeld liefern wertvolle Informationen darüber, wie viel Personal zu welchem Zeitpunkt benötigt wird. Eine datenbasierte Analyse hilft dabei, Über- oder Unterbesetzungen zu vermeiden. Intelligente, KI-gestützte Softwarelösungen wie GFOS.Workforce Management spielen dabei eine Schlüsselrolle. Sie schaffen Transparenz, automatisieren Prozesse und liefern präzise Analysen, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

Digitale Tools ermöglichen hierbei sowohl eine schnelle Erstellung von Schichtplänen als auch eine bessere Auslastung der Arbeitszeit. Dashboards und

Reporting-Funktionen, wie sie in der GFOS-Software enthalten sind, liefern Echtzeit-Analysen zu wichtigen Kennzahlen wie Schichtauslastung, Überstundenquote oder Personalkosten. Auf Basis dieser Daten können Verantwortliche Optimierungspotenziale identifizieren und Maßnahmen einleiten.

Ein weiterer Aspekt, der zur Effizienz beiträgt, ist die Reduzierung administrativer Aufgaben. In vielen Unternehmen nimmt die Erstellung und Anpassung von Schichtplänen einen erheblichen Zeitaufwand in Anspruch, insbesondere wenn individuelle Präferenzen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden sollen. Self-Service-Tools, die den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, ihre Verfügbarkeiten, Urlaubsanträge und Schichtwünsche selbst zu verwalten, entlasten die Planungsverantwortlichen und reduzieren den Kommunikationsaufwand.

Gleichzeitig steigern sie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, da diese aktiv in die Planung einbezogen werden.

**Unser neues Major-Release GFOS 2025 hebt das GFOS-System auf ein neues Niveau:** zukunftsicher, leistungsstark und startklar für die Cloud.

Neben zahlreichen neuen Funktionen und innovativen Technologien bringt GFOS 2025 vor allem ein nie dagewesenes Nutzungserlebnis. So erleichtern optimierte Benutzeroberflächen und klare sowie innovative Strukturen im Web- und im Full-Client Ihren Arbeitsalltag. Ein modernes Design stellt wichtige Ergebnisse und Prozesse in den Fokus, sorgt für eine intuitive Navigation und reduziert somit den Schulungsaufwand. KI-gestützte Planungsvorschläge sorgen für eine optimale Einsatzplanung, mehr Zeit und präzise Entscheidungen.

**Lassen Sie sich das beste GFOS-Release aller Zeiten nicht entgehen:**

Sichern Sie sich jetzt Ihre exklusive Vorstellung der Software und vereinbaren Sie einen Demo-Termin. Wir freuen uns schon darauf, Ihnen die Neuerungen persönlich zu zeigen. ■

## Kontaktdaten:

GFOS mbH  
Gesellschaft für Organisationsberatung und Softwareentwicklung mbH  
Am Lichtbogen 9  
45141 Essen





# Die Verbraucherinsolvenz in der Entgeltabrechnung

Was müssen Arbeitgeber im Fall einer Verbraucherinsolvenz bei der Abrechnung, Lohnpfändung und Lohnabtretung beachten?

3. Juni 2025 | Online | 10:00 Uhr – 17:00 Uhr  
Referentin: Antonia Schmidt-Busse

## Schwerpunkte:

- ✓ Zwangsvollstreckung vor und während des Insolvenzverfahrens
- ✓ Neue stufenweise Verkürzung des Restschuldbefreiungsverfahrens
- ✓ Prinzipien der Verbraucherinsolvenz
- ✓ Das vereinfachte Insolvenzverfahren
- ✓ Besonderheiten bei Unterhaltspfändungen

Jetzt anmelden: [www.datakontext.com](https://www.datakontext.com)





## HR in Zeiten der Wirtschaftskrise

# Herausforderungen und Chancen für Ihr Unternehmen

*Die momentane Marktlage zwingt viele Firmen, ihre Personalstrategie zu überdenken und sich den veränderten Marktbedingungen anzupassen.*

**P**ersonalverantwortliche stehen vor der schwierigen Aufgabe, zwischen Kosteneinsparungen und der Sicherstellung einer funktionierenden, motivierten Mitarbeiter-schaft abzuwägen.

Die Hauptprobleme sind:

- Kostendruck und Personaleinsparung,
- Fachkräftemangel trotz der Krise,
- Mitarbeitermotivation und -bindung.

Hinzu kommt, dass die Preise im Markt, gerade auch die der großen Anbieter, permanent steigen. Der zusätzliche Druck auf die Kunden in die Cloud zu wechseln, ist eine weitere enorme Belastung, die es zu managen gilt.

Einige vorausschauende HR-Anbieter haben bereits frühzeitig die neuen Anforderungen erkannt und ihr Lösungsportfolio angepasst. Es besteht aus einem Bündel von Maßnahmen und Softwarelösungen, die Ihnen praxiserprobt helfen, auch die jetzige kritische Wirtschaftslage HR-seitig optimal und kostengünstig zu überstehen.

### Aber wie finde ich den richtigen Partner?

Ein HR-Systemwechsel ist eine strategische Entscheidung, die langfristige Auswirkungen auf das Unternehmen hat. Die Wahl des richtigen Partners ist entscheidend, um eine vernünftige

Kostenstruktur, eine reibungslose Implementierung, Benutzerfreundlichkeit und die gegebenenfalls benötigte zukünftige Skalierbarkeit sicherzustellen. Auch der Bereich der Datensicherheit wird immer wichtiger, denn Spezialanbieter verfügen meist über Ressourcen und Sicherheitsstandards, die nur mit sehr hohem Kostenaufwand im eigenen Betrieb zu realisieren sind.

Im 1. Schritt ist meine Empfehlung, alle Bereiche auf den Prüfstand zu stellen und den Status festzuhalten:

- Welche Programme setze ich bereits ein und wie sind diese miteinander verbunden?
- Welche administrativen Arbeiten sind heute erforderlich, um die

Programme gegenseitig mit Daten zu versorgen, z. B. von der Personalzeitwirtschaft zur Entgeltabrechnung oder von der Recruitment-Software zur Entgeltsoftware?

- Wie sind die Prozessabläufe von der Krankmeldung (eAU) der Mitarbeiter über Urlaubsanträge bis hin zum Genehmigungsverfahren? Per Zettel, per Telefon oder E-Mail ...?

Im 2. Schritt analysieren wir die Kosten:

- Wie hoch sind die monatlichen Kosten Ihrer HR-Software?
- Welche Dienstleistungsaufwendungen müssen, um einen normalen Betrieb aufrechtzuerhalten, seitens des Anbieters hinzugekauft werden? Wie verhalten sich diese im Vergleich zu anderen Anbietern moderner Lösungen?
- Wie hoch sind meine Personalkosten im HR Bereich, um mit der eingesetzten Software die erforderlichen Aufgaben zu erfüllen?

Im 3. Schritt analysieren wir die Arbeit der Personaler nach den folgenden Kriterien:

- Wertschöpfende Arbeiten?
- Administrative Arbeiten?
- Welche Arbeiten sind für eine strategische Neuausrichtung aufgrund der Marktsituation sinnvoll im Unternehmen zu behalten und welche lassen sich besser durch einen Dienstleister abwickeln?



Bild: Business Image/stock.adobe.com



Gerade eine strategisch sinnvolle Aufteilung der Aufgabenbereiche ist besonders in schwierigen Zeiten für die erfolgreiche und kostengünstige Neuausrichtung von hoher Bedeutung.

Das Vorhalten von Spezialwissen bei den Mitarbeitern durch eine ausgereifte Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbindung ist oft ein im härteren Wettbewerb nicht zu unterschätzender Vorteil. Trotz Krise sind langfristig das Recruiting und das Employer Branding, also der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke, wichtig und dürfen nicht vernachlässigt werden. Denn zufriedene Mitarbeiter leisten mehr und tragen damit direkt zum Unternehmenserfolg bei.

Alle diese Aufgaben haben einen rein wertschöpfenden Charakter und sollten auf jeden Fall durch eigene Mitarbeiter abgewickelt werden. Eine Entgeltabrechnung gehört heutzutage nicht mehr dazu, da HR-Mitarbeiter durch die Auslagerung an einen Dienstleister den nötigen Freiraum

für die wertschöpfende Personalarbeit erhalten.

Gemäß der obigen Analyse haben Sie nun ein „internes“ Pflichtenheft, mit dem Sie eine HR-Dienstleisterauswahl strukturiert durchführen können.

Aber auch bei der Auswahl des zukünftigen HR-Partners ist Vorsicht



**Lothar Steyns,**  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
SUMMIT IT CONSULT GmbH,  
[www.summit-it-consult.de](http://www.summit-it-consult.de)

geboten. Nicht bunte Prospekte oder vollmundige Vertriebs- und Marketingaussagen sollten Ihre Wahl beeinflussen, sondern nachprüfbare Kundenprojekte mit klaren Kostenstrukturen, aussagekräftige Anwenderberichte und ein nachgewiesenes HR-Prozessverständnis sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Weiterhin ist es unabdingbar, dass der zukünftige Partner über eine gesamtheitliche HR-Lösung verfügt, in der die einzelnen Aufgabengebiete sowohl von Ihren Mitarbeitern als auch vom Dienstleister selbst, z. B. beim Full Service Providing (FSP) für die Entgeltabrechnung, abgewickelt werden.

Gerade die immer komplizierter werdende Lohnabrechnung erfordert hohes Spezialwissen und nimmt erhebliche Zeit in Anspruch. Die Auslagerung an Ihren HR-Dienstleister ist ein seit Jahren erfolgreich umgesetzter und kostengünstiger Prozess.

## FAZIT

HR sollte sich auf wertschöpfende, strategische Aufgaben konzentrieren – besonders in Zeiten der Marktveränderung.

Um Effizienzsteigerungen zu erzielen, sollten administrative Arbeiten automatisiert oder ausgelagert werden.

### Eine hybride Strategie ist ideal:

Ich empfehle den Unternehmen, die Lohnabrechnung outzusourcen, während die wertschöpfenden Arbeiten, wie das Personalmanagement, durch die eigenen Mitarbeiter ausgeführt werden. ■

**SUMMIT**  
Ihr Partner für das Personalwesen

#### Kontaktdaten:

SUMMIT IT CONSULT GmbH  
Rue de Wattrelos 23  
52249 Eschweiler  
Tel: +49 2403-96164-10  
E-Mail: [info@summit-it-consult.de](mailto:info@summit-it-consult.de)

## Diversity

# Endlich anders!

**Diversity – das sollte nicht nur einen „schillernden und bunten“ Zusatz in der Arbeitswelt darstellen, der nun im Zuge der Modernität und eines neuen Toleranzbewusstseins Einzug halten darf, sondern vielmehr: In unserer immer verzweigteren und komplexeren Arbeitswelt können wir weitreichende Möglichkeiten und wertvolle Chancen schaffen!**

**D**as bedeutet auch: „stumpfen Mainstream“ verlassen und Mitarbeiter wirklich in ihren Facetten und außergewöhnlichen Mehrwerten zu sehen. Anfang 2024 inspiriert Musik-Superstar Robbie Williams mit seiner persönlichen Geschichte und seiner Erfolgsbiographie trotz Legasthenie, ADHS und Dyskalkulie ein großes Kinopublikum, aber was lässt sich daraus – auch ganz arbeitspraktisch – ableiten?

## Ende der ewigen Gleichmacherei?

Menschen mit Autismus, ADHS, den verschiedenen Formen der Hochbegabung (auch Vielbegabung und Hochsensibilität) oder anderen neurologischen Besonderheiten gelten als „neurodivergent“ und unterscheiden sich von „neurotypischen“ Personen in ihrer Wahrnehmung, ihrem Verhalten und ihrer Denkweise. Das wirkt sich in der Arbeitswelt nicht nur dahingehend aus, dass sie es schwerer haben, Fuß zu fassen, sondern auch darin, Beschäftigungsverhältnisse längerfristig aufrechtzuerhalten. Das heißt aber auch, dass sich schon ihre Lebensläufe sehr wahrscheinlich ganz anders lesen lassen müssen, bzw. auch mal etwas anderes aus den bewegteren und weniger „stromlinienförmigen“ Berufsbiografien herausgefiltert werden könnte.

Nicht nur Führungskräfte fühlen sich immer noch zu einem nicht unerheblichen Teil da sicher und unterstützt, wo ihnen andere möglichst ähnlich sind, sie weniger fragen und

verstehen müssen. Das sind zunächst menschlich „natürliche“ und oft auch automatische Reaktionen und Verhaltensweisen. Das kann umgekehrt (mehr oder weniger bewusst) dazu führen, Personen auszuschließen, die sich nicht ohne ein vertiefteres Verständnis und nur mit einem damit einhergehenden Aufwand integrieren lassen.

Dass es aber längst nicht so einfach „funktioniert“, liegt eben auch daran, dass sich verschiedene Menschen ohne geeignete und gezielte Führung und ohne das dafür notwendige Zutun nicht automatisch „perfekt“ ergänzen. Wie bereit sind wir daher wirklich, uns auf Vielseitigkeit und Vielfalt in der Arbeitswelt einzulassen?

Dabei ist zu betonen: Die Integration und die Förderung von Menschen mit Neurodiversität am Arbeitsplatz sollten nicht nur eine „ethische Verpflichtung“ darstellen, sondern im Sinne aller eine bewusste strategische Entscheidung sein, welche Unternehmen und (alle) Mitarbeitende(n) auf mehreren Ebenen langfristig profitieren lässt. Das erfordert auf der einen Seite die entsprechende Haltung und Perspektive und andererseits gezielte Workshops und Coachings für Führungskräfte und Belegschaft – ganz so, wie sich die Bedarfe zeigen.

## Auch mal leise statt laut?

Bereits kleinere Wechsel der Haltung und Betrachtungsweisen können etwas bewirken. Social Media

macht es uns auf schon fast penetrante Weise allseits täglich und überall (negativ) vor: Jeder soll am besten ständig etwas zu sagen zu haben und am besten lauter oder besser schreien. Mit seinem LinkedIn-Posting im Dezember 2024, dass es keine Schwäche darstellt, introvertiert zu sein, erhält Startup-Investor, Mentor und TV-Löwe Carsten Maschmeyer sehr viel Zuspruch. „Nicht jeder muss laut und präsent sein, um Erfolg zu haben“, so lautet sein Statement mit großer Reichweite und viel Zuspruch in den Kommentaren.

Was Maschmeyer hier anspricht, ist aber eigentlich längst ein „offenes Geheimnis“, die Aussage: „... vor allem extrovertierte Mitarbeiter werden durch ihr selbstbewusstes Auftreten von ihren Chefs oft für kompetenter gehalten“ findet große Resonanz und erhält viel Zustimmung. Besonders wichtig erscheint der mahnende Hinweis, dass nur komplementäre Teams wirklich funktionieren. Um das zu erreichen, ist es ein erster Schritt, darüber zu reden – der Weg dahin muss aber konkret „gebaut“ werden, weil er bei so tiefsitzenden Strukturen mehr als einen „Wahrnehmungswechsel“ darstellen muss.

Das bedeutet im „krassen Umkehrschluss“: Die Abweichung von der Norm sollte nicht nur eine mehr oder weniger gelungene und auf gut Glück stattgefundene Akzeptanz finden, sondern das erklärte Ziel sollte die Schaffung einer neuen – „erweiterten“ – Normalität sein. Dies erfordert wiederum vor allem eine positive



Umwälzung im Umdenken der größeren Masse, die sich (bisher) als den funktionierenden Maßstab definiert.

### Außergewöhnlich anders?

Rein biologisch gesehen sind übrigens erst einmal alle Menschen neurodivergent. Das bedeutet auch: Bei den meisten funktioniert das Gehirn größtenteils ähnlich. Bei manchen aber sind die neurologischen Unterschiede um einiges deutlicher. Das äußert sich beispielsweise in der Wahrnehmung, bei den Emotionen oder in der sozialen Interaktion.

Der Anteil an Neurodivergenten ist generell gar nicht mal so gering: Denn schon bei etwa jedem Fünften sind diese Abweichungen in der Funktionsweise des Gehirns von den Durchschnittswerten so groß, dass sie bereits in ihrem Alltag auf Hindernisse stoßen oder als andersartig wahrgenommen werden. In einer Arbeitswelt, die ihre Erfolge immer noch stark am Grad der Anpassung bemisst, brauchen wir nicht nur ein offeneres Denken, sondern auch deutlich mehr Verständnis und Wissen rund um Neurodivergenz als aktuellen zukunftsweisenden Diversity-Diskurs.

Seit Jahren verweisen Studien darauf, dass ein inklusives Arbeitsumfeld, das neurodiverse Talente integriert und fördert, nicht nur zur Verbesserung des Rufes von Unternehmen beiträgt. Nachweisbar seien ganz konkret bessere finanzielle Ergebnisse, da die Einbeziehung neurodiverser Mitarbeitender zu höherer Produktivität und gesteigerter Innovationskraft beiträgt.

Internationale Konzerne wie Microsoft, EY, Capgemini oder SAP setzen daher längst auf eigens ausgerichtete Programme. Diese gehen teilweise sogar zusätzlich darüber hinaus, indem sie nicht nur die Talente, sondern bereits die Kunden mit ihren besonderen Bedürfnissen im Blick haben, was auch als Zeichen und Symbol gesehen werden kann, dass dieses Thema – nicht nur wirtschaftlich gesehen – in die gesamte Unternehmens-DNA Einzug gehalten hat.



## Ist jetzt jeder etwas Besonderes?

Unter diesen Aspekten erscheint also nun das vermeintlich „Normale“ eigentlich schon als eine sehr fragile Vorstellung. Es muss also erst einmal weiter im kollektiven Bewusstsein ankommen, dass neurologische Vielfalt enorm wertvoll ist und jeden Menschen einzigartig macht. Das bedeutet nicht nur ein Umdenken, sondern erfordert wesentlich weitreichendere Anpassungen: begonnen beim Recruiting, in der folgenden angewandten Führungsstrategie und beim konkreten gezielten Einsatz der Mitarbeitenden im Team.

Es geht hier nicht darum, dass nun der eine oder andere „niedliche Exot“ irgendwie auch berücksichtigt oder als „andersartige Ausnahme“ irgendwo angeschlossen wird, wo es schon auch passen könnte. Ebenso braucht es die dafür erforderlichen Fähigkeiten, Führung und bewusste und offene Augen, solche (bisher verborgenen) zusätzlichen Fähigkeiten und (außerordentlichen) Talente zu erkennen und angemessen zu integrieren.

Dazu wird bereits zunehmend geforscht, um innovatives und kreatives Potenzial sowohl in sozialen wie auch beruflichen Bereichen zu identifizieren und Erkenntnisse zu liefern, um sie weitreichend zu entfalten. Dies soll auch einen entscheidenden

Beitrag dazu leisten, auf die ausgesprochen positiven Aspekte der Unterschiede zu verweisen. Prof. Dr. André Frank Zimpel – mit dem Schwerpunkt „Lernen und Entwicklung“ an der Universität Hamburg tätig und Leiter des Zentrums für Neurodiversitätsforschung (ZNDF) Hamburg/Eppendorf – betont in diesem Zusammenhang: „Die Vielfalt menschlicher Nervensysteme, die sogenannte Neurodiversität, ist so komplex, dass es wie bei Schneeflocken niemals zwei sich völlig gleichende Exemplare gibt.“ Mit zunehmendem Alter können andere Strategien der Stressbewältigung erforderlich werden. Merkmale des jeweiligen, neurodivergenten Menschen können zudem im Alter erweitert und verändert werden, was zu neuen kreativen Herausforderungen führen kann.

Welche Botschaft also sendet dann der Film „Better Man“ mit den tiefen und bewegenden Einblicken hinter die Kulissen der Karriere von Musiker und Sänger Robbie Williams? Was leiten wir konkret ab aus diesen offenen Bekenntnissen – aus einer Zeit, in der seine Diagnosen kaum bekannt waren und er zu Schulzeiten dachte, „er sei einfach nur dumm“? Sicherlich ist der britische Superstar zunächst ein Vorbild für die Überwindung. Seine Geschichte zeigt ebenso, wie entscheidend eine frühe Diagnose, die Akzeptanz und die richtige Unterstützung sein können. Diese nun

öffentliche, deutlich größere Wahrnehmung hilft sicherlich etwas dabei, Stigmata weiter abzubauen und das Bewusstsein für Neurodiversität zu sensibilisieren und zu öffnen. Neben der sehr wichtigen Botschaft, dass man dadurch eben nicht scheitern muss, sollte aber auch eine kleine „Mahnung“ nicht fehlen: Nicht jeder verfügt über (weitere) Talente wie Robbie Williams. Das bedeutet, auf den realistischen Boden der Tatsachen für die breitere Masse geholt, dass auch für durchschnittlich talentierte Neurodiverse Wege und Möglichkeiten für ein produktives und gesundes Arbeitsleben gefunden werden sollten.

## Neurodiverse in Klischees gefangen?

Dass das Thema Neurodiversität in einigen Unternehmen immer noch Neuland ist, liegt ebenso daran, dass es weitaus komplexer betrachtet werden muss. Das beginnt bereits damit, dass diese Begrifflichkeit je nach Fachbereich oder Kontext viel zu unterschiedlich verwendet wird. Also entstehen im Vorfeld bereits „allgemeingültige“ Klischees, dass ADHS-ler besonders gute Voraussetzung als Verkäufer mitbringen könnten und Autisten besonders gut für IT-Jobs geeignet seien.

So sind Arbeitnehmer mit ADHS da besonders in Unternehmen gefragt, wo sie ihre unkonventionelle Art, an Dinge heranzugehen, einbringen



können. Autisten dagegen werden besondere Stärken wie Detailgenauigkeit und neue Problemlösungsstrategien zugeschrieben, die wohl oft im Arbeitsumfeld immer wieder ungenutzt bleiben, indem Potenziale eingeschränkt werden. Zurückzuführen ist das oft noch auf Unwissenheit, fehlende strukturelle Unterstützung oder mangelndes Verständnis für das „Andersein“. Deshalb gilt es für Unternehmen und Fachkräfte, viel mehr Arbeitsstrukturen zu schaffen und ein Bewusstsein herzustellen, welche gezielt und wesentlich integrativer solche Fähigkeiten fördern und nutzen – zum Vorteil aller.

### Neue Grundlagen, angepasste Prozesse

Das bedeutet, es braucht nicht nur weniger Voreingenommenheit und mehr Offenheit, sondern vor allem konkrete und zielgerichtete Arbeit an dem Thema und angepasste Prozesse: Deshalb ist für die Rekrutierung und den Einsatz neurodivergenter Talente ein angemessene Profiling erforderlich, welches die fachlichen und sozialen Kompetenzen im Detail aufschlüsselt und abbildet.

Um alle Beteiligten langfristig „glücklich“ zu machen, sind deshalb die Bedingungen des Cultural Fits von fast noch größerer Bedeutung, als dies ohnehin der Fall ist. Bei all den weitreichenden Gedanken, wie man von den

Besonderheiten in hohem Maße profitieren könnte, ist es mindestens genauso wichtig und erforderlich, die dazu passenden Rahmenbedingungen sowie funktionierende und förderliche Umgebungen zu schaffen.

Darüber hinaus sollten die Mitarbeitenden in individuellen Strategien unterstützt werden, um den Bedürfnissen im Arbeitsleben begegnen zu können und um zu lernen, wie man diese angstfrei, selbstbewusst und erfolgreich gegenüber dem Vorgesetzten und im Team kommuniziert. Grundanforderungen sind Verständnis, ein förderliches Arbeitsumfeld auf menschlicher Ebene und in Bezug auf die Arbeitsausstattung wie auch das gebotene Maß an Flexibilität.

Insgesamt brauchen Unternehmen und ihre Führungskräfte hier nicht nur das Fein- und Fingerspitzengefühl, um sich auf die neurodivergenten Mitarbeiter einzulassen. Die Schaffung der richtigen Grundbedingungen steht und fällt in nicht unerheblichem Maße damit, dass die angepassten und individuell ausgerichteten Arbeitsbedingungen von den Kollegen nicht als ungerecht empfunden werden.

Genauso wenig dürfen mögliche Sonderkonditionen dazu verleiten, dass Mitarbeiter als weniger fähig, belastbar und gleichwertig vom direkten Arbeitsumfeld eingestuft und behandelt werden. Dass jeder seinen Platz

mit dem richtigen (Mehr-)Wert hat, erfordert nicht nur ein gutes Standing der Führungskraft, sondern auch eine gute Kommunikation in alle Richtungen.

### Vielfalt fördern und feiern – mit Verständnis und Verstand!

Die gelungene Inklusion bedeutet auch, dass das Image weggeht vom „Sonderling“ hin zur bereichernden Berücksichtigung des Besonderen. Damit muss aber auch „beim Letzten“ ankommen, dass neurodivergente Personen nicht mit „Gewalt“ in die Teams integriert werden dürfen, indem auf Teufel komm raus nivelliert wird oder der ständige Spagat des Ausgleichs unter größter Anstrengung unternommen wird.

Viele neurodivergente Menschen sind aus der Vergangenheit bei Unverständnis und Nichtakzeptanz aus ihren (negativen) privaten und beruflichen Erfahrungen bereits darauf konditioniert, zu überwinden, zu kaschieren und (bis zur Schmerzgrenze) auszuhalten. Das beraubt sie wertvoller Energie, die sie eigentlich brauchen, um eben die außerordentlichen Performer in ihren „Glanzbereichen“ zu werden. Diese immer wieder geforderte (und nicht erreichte) Anpassung wurde und wird ihnen sicher stets und weiterhin als „Schwäche“ unter Verkenennung der Stärken ausgelegt. Daher kommt auch die sich

Bild: Stafeeva/stock.adobe.com





daraus abzuleitende Daueraufgabe, sie zu schützen und zu unterstützen. Als erweiterte Anforderung kommt dazu, dass das Teamgefüge regelmäßig trainiert wird, andere Denk- und Verhaltensmuster zu (er)kennen, zu akzeptieren und positiv zu integrieren.

Inklusion bedeutet in diesem Fall (auch): Trennwände zur Konzentrationssteigerung einziehen, Rückzugs- und Ruheräume einrichten zur Reizminimierung oder dimmbare Beleuchtung zu installieren – aber genauso sollte die benötigte Arbeitsgrundausstattung, wie eventuell benötigte Spezialsoftware oder eine ergonomische Büroeinrichtung, möglichst im Vorfeld budgetiert und

zeitnah nach dem Arbeitsantritt verfügbar sein. Wichtig werden könnten ebenso angepasste Arbeitszeiten zur Produktivitätsmaximierung und Stressminimierung, eine gesunde Mischung aus Aktivphasen und regelmäßigen Pausen. Eine regelmäßige offene Kommunikation zu den Bedürfnissen ist ebenso wichtig wie konstruktive Feedbackrunden. Abgerundet werden sollte das Ganze durch gezieltes Mentoring mit möglichen „Buddy-Programmen“.

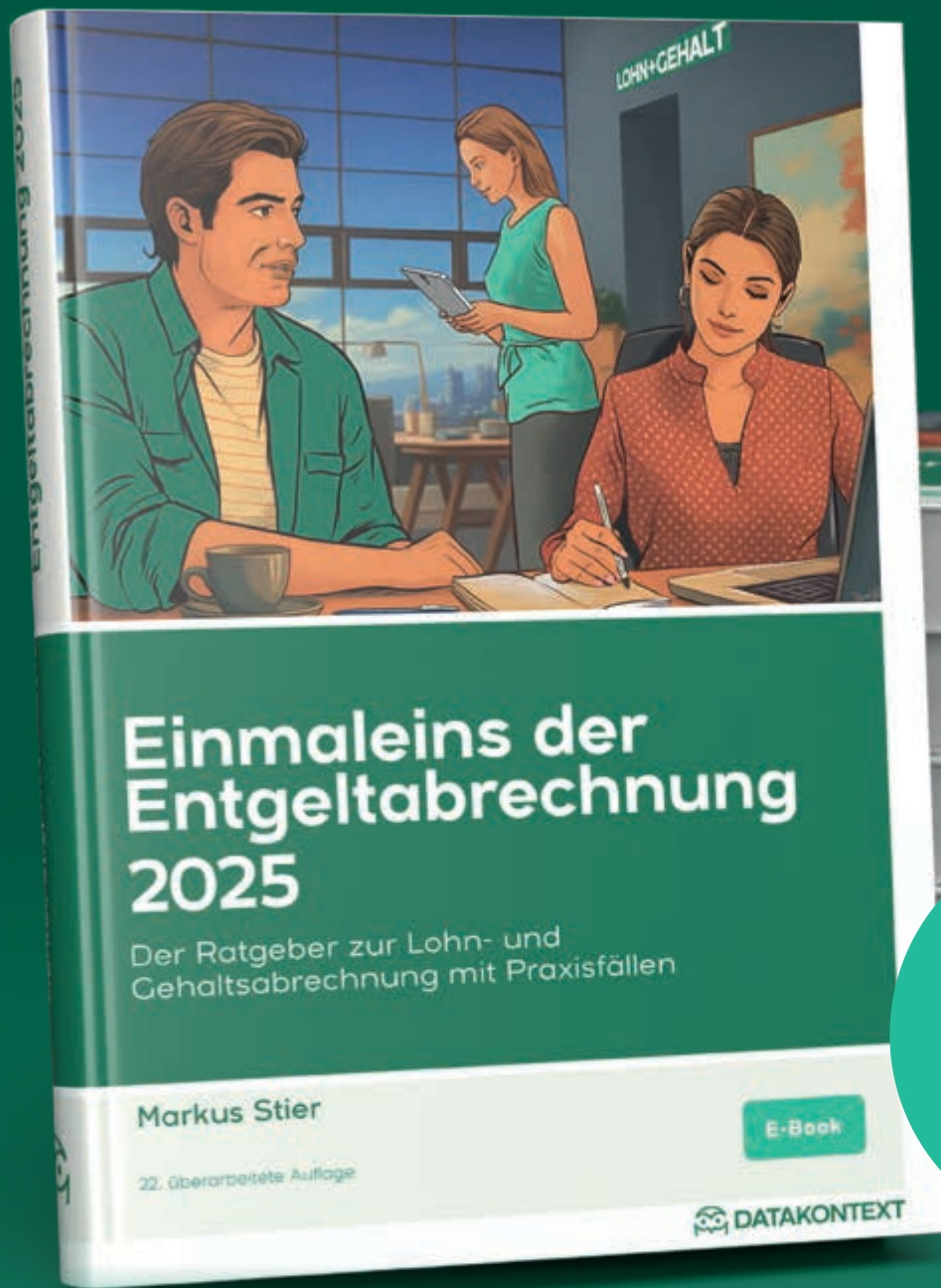
Vorher jedoch sollte das Recruiting entsprechend angepasst und aufgelockert werden: Zur Stressvermeidung kann beitragen, vorab Informationen zu den beteiligten Personen und die zu

behandelnden Fragen zu schicken. Außerdem kann es sich anbieten, im Jobinterview systemische Fragen zu stellen, um das Potenzial des Bewerbers direkt durch Gesprächsinhalte einzuschätzen, welche sich unmittelbar auf der Sachebene bewegen. Statt auf Smalltalk zu setzen, sind präzise Fragen wesentlich zielführender und angenehmer für neurodivergente Bewerber. Die wichtigste Voraussetzung bleibt jedoch die All-win-Annahme des Unternehmens in Bezug auf (neue) neurodivergente Mitarbeiter – auf Basis von Vertrauen, Wertschätzung und Verständnis. ■

---

Dr. Silvija Franjic,  
Jobcoach und Redakteurin





NEU

# Der Duden zur Entgeltabrechnung

Markus Stier  
Einmaleins der Entgeltabrechnung 2025  
22. überarbeitete Auflage 2025  
442 Seiten/Hardcover/Format 17 x 24 cm  
ISBN 978-3-98746-026-5  
44,99 € inkl. MwSt. mit E-Book (PDF) und Checklisten zum Download

**Jetzt bestellen:** [www.datakontext.com/einmaleins](http://www.datakontext.com/einmaleins)



Inklusive Unternehmenskultur fördern

# Vielfalt als Erfolgsfaktor: So entsteht Loyalität im Team

Unternehmen können es sich immer weniger leisten, dass wertvolle Fähigkeiten von diversen Mitarbeitenden systematisch übersehen werden. Wer eine inklusive Unternehmenskultur etablieren will, muss Strukturen für gleichberechtigte Entwicklungschancen schaffen.

**D**iversity und das Rekrutieren von Mitarbeitenden mit diversen Hintergründen stehen hoch im Kurs. Unternehmen versprechen sich unter anderem davon, als Arbeitgeber attraktiv zu sein, Kundinnen und Kunden besser ansprechen zu können oder internationaler aufgestellt zu sein. Solche Initiativen bleiben aber oft oberflächlich, da zwar mehr Diversität herrscht, aber Strukturen und Prozesse nicht verändert werden, um Chancengleichheit und Zugehörigkeit zu fördern. Zum Beispiel werden in vielen Unternehmen Führungskräfte nicht geschult, diverse Teams zu führen, und viele sind sich ihrer eigenen Vorurteile nicht bewusst. Viele Führungskräfte halten sich selbst für weltoffen und möchten niemanden diskriminieren, aber sie beurteilen Situationen oft nur aus der eigenen Perspektive heraus. Wenn Führungskräfte sich zum Beispiel ihrer „Open Door Policy“ rühmen, ist ihnen oft nicht bewusst, dass Menschen aus anderen Kulturkreisen wie Japan oder Korea aufgrund starker Hierarchien und Verhaltenskodexe nicht zur Chefin ins Büro kommen würden, um einen Missstand anzusprechen. Das wird dort indirekter und meist außerhalb des Arbeitsplatzes gelöst. Wer mit Menschen aus anderen Kulturen arbeitet, muss sich schlau machen und Fragen stellen. Wie denken die anderen, was finden sie „normal“? Dass Mitarbeitende Englisch sprechen (oder Spanisch oder Chinesisch) und die Unternehmenskultur kennen, hilft sicherlich. Es ist aber kein Garant dafür, dass Teams gut miteinander arbeiten

können. Die Unternehmenskultur überschreibt niemals die persönliche Kultur mit tief verankerten Werten.

## Für die inklusive Kultur sind HR und Führungskräfte verantwortlich

HR hat die wichtige Aufgabe, eine inklusive Unternehmenskultur zu fördern, die von Offenheit und Wertschätzung geprägt ist und in der alle Mitarbeitenden die gleichen Chancen haben, sich zu entwickeln. Dafür müssen Strukturen geschaffen werden, in denen Talente auch ge- und befördert werden: Mentoringprogramme aufsetzen, Möglichkeiten des vertraulichen Feedbacks schaffen und die Arbeit am besten noch messbar machen, zum Beispiel durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, Statistiken zu Beförderungsraten nach Diversitätskriterien sowie klare und transparente Ziele im Bereich DE&I (Diversity, Equity & Inclusion). Führungskräfte sind verantwortlich dafür, dass sich diverse Mitarbeitende wohl und zugehörig fühlen, und sie sollten daher an Trainings zur Förderung interkultureller Kompetenzen teilnehmen. Führungskräfte müssen in der Lage sein, sich selbst zu reflektieren, empathisch sein, eigene unbewusste Vorurteile erkennen und Mitarbeitende aktiv in Entscheidungsprozesse einbinden wollen. Letzteres klingt vielleicht einfach, scheitert aber oft am Mangel an interkulturellem Wissen und der Unfähigkeit, die eigene Kommunikation an die Diversität des Teams anzupassen zu können. Führungskräfte dürfen

sich viel häufiger fragen: „Mache ich das wirklich alles richtig?“, „Kommuniziere ich meine Erwartungen so, dass die anderen sie verstehen?“, „Was weiß ich eigentlich nicht?“

Um Lücken in der Kommunikation aufzudecken, muss die Führungskraft in der Lage sein, ein Gespräch auf der Metaebene zu führen. Man kann zum Beispiel sagen: „Ich merke, dass ich gerade enttäuscht bei deiner Antwort bin, und frage mich, was ich stattdessen erwartet habe. Kannst du es mir noch einmal erklären, wie du zu dem Schluss gekommen bist?“ Die Herausforderung liegt darin, zu schauen, was ich nicht sehe und was ich nicht weiß, anstatt sich darauf zu konzentrieren, was man sieht und weiß. Es braucht Methoden, die Führungskräften erlauben, schnell Unterschiede zu erfassen, die richtigen Fragen zu stellen und die Menschen aktiv in Entscheidungsprozesse einzubinden. Eine einfache Methode beispielsweise ist, sich vom Gegenüber erklären zu lassen, was er oder sie verstanden hat von dem, was die Führungskraft gesagt hat. So können Lücken in der Kommunikation oder in der Informationsvermittlung aufgedeckt werden. Eine Führungskraft kann sich von ihrem Mitarbeitenden erklären lassen, wie jemand eine bestimmte Aufgabe angehen würde und warum auf diese Art. So versteht das Team mit der Zeit immer besser, inwieweit sich die Perspektive der Führungskraft von der eigenen unterscheidet, und das Team kann das künftig in seine Überlegungen einbeziehen.



Eine inklusive Führung erfordert darüber hinaus die Auseinandersetzung mit den eigenen unbewussten Vorurteilen, den sogenannten Unconscious Biases. Das sind automatische Denkprozesse, die rasend schnell stattfinden, um Informationen zu verarbeiten. Sie basieren auf der Erziehung, den Erfahrungen und der jeweiligen kulturellen Prägung und begünstigen Stereotypisierungen: Das Gehirn speichert automatisch verallgemeinernde positive oder negative Annahmen über die Eigenschaften und Fähigkeiten von Menschen bestimmter Gruppen ab. Führungskräfte können eigenen unbewussten Vorurteilen auf die Spur kommen, indem sie ihre Annahmen und Entscheidungen hinterfragen. „Flip it to test it“ ist eine gute Methode hierfür. Zum Beispiel: Die Führungskraft nimmt an, dass ein indischer Mitarbeitender mit Akzent schwer zu verstehen ist. Flip it: „Würde ich das selbe sagen, wenn der Akzent britisch oder französisch wäre, oder ist meine Bewertung von unbewussten Vorurteilen geprägt?“ Was dahinter steckt, ist, dass Menschen oft diejenigen, die ihnen ähnlich sind – in diesem Fall Europäer – positiver bewerten als Menschen, die einem von der Kultur her ferner liegen. Deswegen ist es so wichtig, Diversität auch in den Führungsebenen zu haben.

### Diversity-Trainings: konzipieren und den Transfer sichern

Wollen Unternehmen eine inklusive Kultur schaffen, sollten sie in Diversity-Trainings investieren, die in die DE&I-Strategie eingebettet sein und die Führungskräfte mit einbinden sollten. Führungskräfte müssen hier nicht nur als aktive Unterstützer auftreten, sondern es als Chance begreifen, auch selbst etwas zu lernen und den eigenen Führungsstil zu verbessern. Um sicherzustellen, dass die Inhalte auf die Teilnehmenden abgestimmt sind, ist eine Bedarfsanalyse in Form eines Fragebogens sinnvoll.

Wichtig ist vor allem, dass sich aus dem Training konkrete Handlungsschritte ergeben. Ein Team kann zum Beispiel daran arbeiten, die Kommunikation zu verbessern. Denn Missverständnisse und Konflikte entstehen



Bild: peacefy/stock.adobe.com



dann, wenn zum Beispiel der indirekte Kommunikationsstil eines Japaners oder einer Koreanerin auf die direkte Art eines westlichen Kollegen stößt. Durch die Reflexion über Vor- und Nachteile beider Kommunikationsstile verstehen die Teilnehmenden, warum die direkte Kommunikation oft als fordernd und befehlsmäßig empfunden wird, während westliche Kollegen die indirekte Kommunikation mitunter als nicht klar und verheimlichend wahrnehmen.

Darauf aufbauend kann das Team festlegen, wie es in Meetings kommunizieren will. Festgelegt werden kann beispielsweise, dass jedes Teammitglied mindestens einen Redebeitrag haben sollte, was den Stilleren oder den indirekt Kommunizierenden zugutekommt. Auch könnten Fragen schon vor dem Meeting eingereicht werden. Das kann für Mitarbeitenden aus fernöstlichen Kulturen vorteilhaft sein.

Empfehlenswert ist, gemeinsame Werte, sogenannte „Value Statements“, im Team zu erarbeiten. Zum Beispiel: „Wie wollen wir zusammenarbeiten und respektvoll miteinander kommunizieren, und was soll passieren,

wenn diese Vereinbarungen missachtet werden?“

### Die inklusive Kultur mit Mentorinnen und Mentoren nachhaltig verankern

Nicht nur das Team, sondern jede und jeder Einzelne kann sich persönliche Ziele im Training setzen. Hierfür können im Training Paare (Buddys) gebildet werden, die sich bei der Erfüllung der Ziele gegenseitig unterstützen und sich möglichst nach sechs bis acht Wochen darüber austauschen: Wo gab es Fortschritte, wo nicht? Was fehlt noch, um weiterzukommen? Idealerweise sollten sich diese Treffen alle zwei Monate wiederholen.

Damit bleiben die Themen präsent, und man fühlt sich nicht allein, wenn es nicht so klappt wie gedacht. HR kann den Prozess mit Feedbackschleifen unterstützen und den Erfolg des Trainings zum Beispiel mit einer Zufriedenheitsumfrage messen. Auch Mentorensysteme dienen der nachhaltigen Verankerung einer inklusiven Kultur. Dabei kann es sich lohnen, möglichst unterschiedliche Menschen zusammenbringen, zum Beispiel die Mentorin, die über einen großen Erfahrungsschatz verfügt und aus einer westlichen Kultur stammt, mit einem Mentee aus einer fernöstlichen Kultur. So können beide neue Perspektiven kennenlernen und Einsichten gewinnen. Die Mentorin erfährt, dass zum Beispiel in Japan Meetings stattfinden, um alle auf den gleichen Wissensstand

zu bringen oder über eine Entscheidung zu informieren, und nicht, um Dinge zu diskutieren und Entscheidungen zu treffen. Mentorinnen und Mentoren können dabei helfen, die Erwartungshaltungen zu klären und Strategien zu entwickeln, wie sich japanische Mentees aktiver ins Team einbringen können.

### Formate für mehr interkulturelles Verständnis

Wie können Teams darüber hinaus ein Verständnis für die andere Kultur entwickeln? Es gibt viele Möglichkeiten, zum Beispiel: Feiertage feiern, an denen die Personen aus dem Kulturkreis im Meeting Zeit bekommen, über den Feiertag zu berichten, etwas Typisches zu essen mitbringen oder in der traditionellen Kleidung ins Büro kommen. Auch Teamessen in entsprechenden Restaurants, bei denen man sich die Speisen erklären lässt, oder Begrüßungsrituale, wo man sich jede Woche in einer anderen Sprache begrüßt, sind gute Möglichkeiten.

Die Investition in eine wertschätzende, inklusive Kultur lohnt sich: Wenn diverse Mitarbeitende gehört und gefördert werden, stärkt dies das Zugehörigkeitsgefühl. Auch das Unternehmen profitiert: Gut geführte diverse Teams sind produktiver, weniger krank und die Mitarbeitenden wechseln seltener den Job. ■

Annette Neumann,  
freie Journalistin, Berlin

**Heike Geiling** ist Expertin für Inclusive Leadership und unterstützt Führungskräfte weltweit dabei, eine klare, aber sensible Kommunikation zu beherrschen und so Missverständnisse, Frustration und Fluktuation zu verringern sowie Produktivität, Zugehörigkeit und Loyalität zu erhöhen. Mit der von ihr gegründeten Inclusive Leadership Alliance entsteht ein weltweites Netzwerk von Führungskräften mit ähnlichen Herausforderungen.

Kontakt: <https://inclusive-leadership-alliance.com/>





# Mehr wissen mit **LOHN+GEHALT** Plus

**Jetzt gratis  
im Abo:  
die Lohnsteuer-  
Mitteilungen**

- Fachzeitschrift LOHN+GEHALT 8x jährlich per Post und digital
- Fachzeitschrift LOHNSTEUER-MITTEILUNGEN 12x jährlich digital
- Exklusiver Zugriff auf Premium-Inhalte sowie kostenfreier on-demand Zugriff auf ausgewählte Online-Schulungen
- 4x im Jahr exklusives Online-Refreshment der Chefredaktion mit vielen wichtigen Hintergrundinformationen
- 10 % Rabatt auf alle Online-Kompaktkurse im Bereich Entgelt-abrechnung sowie auf die Teilnahmegebühr zur alga-Regional-tagung online
- nur 449,- € im Jahr (inkl. MwSt. und Versand)



**Jetzt 30 Tage kostenfrei testen:**  
**[www.lohnundgehalt-magazin.de](http://www.lohnundgehalt-magazin.de)**





*Angestellte mobilisieren, Kosten steuerlich absetzen*

# So profitieren Unternehmen vom Fahrradleasing

*Die Tage werden länger und wärmer: Die Bike-Saison steht endlich vor der Tür. Immer mehr Menschen fahren wieder mit dem Fahrrad zur Arbeit. Für Unternehmen ist jetzt der richtige Zeitpunkt, sich mit dem Thema Fahrradleasing zu beschäftigen. Der Leasinganbieter Lease a Bike zeigt, welche Vorteile das für Firmen hat.*

**I**m Jahr 2024 führte Lease a Bike gemeinsam mit Statista eine Studie durch, um die Bewertung von Angestellten in Bezug auf Leasingangebote zu analysieren. Dazu wurden 300 Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen mit Entscheidungsbefugnis für HR-Themen aus den Branchen Industrie, Dienstleistungen und Handel zu Fahrradleasing-Angeboten in Unternehmen befragt. 37 Prozent der befragten Unternehmen haben Fahrradleasing bereits angeboten, während 27 Prozent der befragten Arbeitgeber\*innen planen, diese Benefit-Leistung zukünftig anzubieten – 93 Prozent von ihnen sogar bis Ende 2024. Schon mal vorweggenommen: Die Befragten verknüpften Fahrradleasing besonders positiv mit den Themenbereichen Mitarbeitergesundheit, Nachhaltigkeit und Mitarbeiterbindung.

## Gesunde und motivierte Angestellte

Bike-Leasing ist die Lösung für Unternehmen, die einen maßgeblichen Beitrag zur Gesundheit ihrer Angestellten leisten wollen. Gerade in sitzenden Berufen ist es wichtig, dass Arbeitnehmer\*innen einen Bewegungsausgleich haben – sonst können falsche Körperhaltung, Muskelprobleme und eine höhere Anfälligkeit für Krankheiten drohen. Viel sitzende

Mitarbeiter\*innen leiden häufiger an Kopfschmerzen, verspannter Nackenmuskulatur oder auch an Schlafstörungen. Bike-Leasing kann diesen Beschwerden entgegenwirken. So gaben 84 Prozent der Teilnehmenden der Lease a Bike-Studie an, dass Dienstfahrradleasing die Mitarbeitergesundheit fördert und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz steigert. Regelmäßige Bewegung an der frischen Luft stärkt das Immunsystem und kann so Krankheiten und Infektionen vorbeugen. Eine Studie <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/sms.70001> belegt: Mitarbeiter\*innen können ihre Krankheits-tage um 8 bis 12 Prozent reduzieren, wenn sie regelmäßig mit dem Fahrrad fahren.

Zudem kann sich regelmäßiges Radeln positiv auf die mentale Gesundheit auswirken und Depressionen oder einem Burn-out vorbeugen. Durch die Möglichkeit, E-Bikes zu leasen, profitieren ältere Arbeitnehmer\*innen genau wie ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen von den gesundheitsfördernden Maßnahmen. Unternehmen, die diese Leistung aktiv anbieten, zeigen damit, dass sie die Gesundheit ihrer Angestellten priorisieren. 75 Prozent der Befragten der Lease a Bike-Studie gaben an, dass Fahrradleasing eine positive Bindung zwischen Unternehmen und Beschäftigten fördert.



Bild: Kalkhoff/Lease a Bike

## Positives Unternehmensimage

Dienstrad-Leasingangebote als Teil einer Arbeitgebermarke können sich positiv auf das Unternehmensimage auswirken. Studien belegen, dass solche Angebote das Ansehen von Unternehmen in der Öffentlichkeit verbessern und insbesondere bei Bewerber\*innen der Generation Z auf positive Resonanz stoßen. Diese Gruppe schätzt Unternehmen, die sich für die betriebliche Gesundheit und für Umweltfreundlichkeit engagieren. Die Ergebnisse der Lease a Bike-Studie unterstreichen diese Entwicklung: 82 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen, dass sich Leasingangebote positiv auf das Recruiting auswirken.

## Förderung nachhaltiger Mobilität

Firmen, die Fahrradleasing anbieten, verfolgen damit eine besonders nachhaltige Unternehmensphilosophie. Sie fördern die Nutzung von Fahrrädern als Alternative zum Auto und motivieren ihre Angestellten, ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß auf dem Weg zur Arbeit und in der Freizeit zu reduzieren. Die Nutzung von Fahrrädern leistet zudem einen Beitrag zur Erreichung unternehmensinterner Klimaziele und zur Kommunikation entsprechender Ergebnisse, zum Beispiel in Form eines Nachhaltigkeitsberichts. Fahrradleasing bedeutet also auch auf nachhaltiger Ebene einen erheblichen Imagegewinn für das Unternehmen, was auch die Studie von Lease a Bike belegt:



Bild: Kalkhoff/Lease a Bike

82 Prozent aller befragten Unternehmen und Beschäftigten gaben an, dass sich Dienstradleasing positiv auf die Umwelt auswirkt.

## Mit Lease a Bike schnell und einfach Fahrradleasing anbieten

Lease a Bike ist eine innovative Lösung, mit der Unternehmen ihren Mitarbeiter\*innen kostengünstig und unkompliziert Fahrradleasing ermöglichen können. Die Registrierung gestaltet sich durch das automatisierte Online-Portal schnell und unkompliziert. Das Angebot gilt für Unternehmen jeder Größe und ist für sie kostenneutral. Auch für die Arbeitnehmer\*innen ergeben sich Vorteile: Durch die Gehaltsumwandlung beim Leasing verringern sich sowohl das zu versteuernde Bruttogehalt als auch die Sozialabgaben und Steuern. Dadurch kann das Dienstrad für Mitarbeiter\*innen bis zu 40 Prozent günstiger sein im Vergleich zum Kauf. ■

### Kontaktdaten:

Lease a Bike Kundenservice

Tel.: (+49) 4471-967 3333

E-Mail: [support@lease-a-bike.de](mailto:support@lease-a-bike.de)





Automatisierung in der Tarifabrechnung

# Digitaler Schub für Tarifprozesse

*Rund die Hälfte aller Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland ist tarifgebunden. Kommt es zu neuen Tarifabschlüssen, freuen sich also Millionen Angestellte, während auf Personalabteilungen eine Arbeitslawine zurollt, denn jede neue Tarifierhöhung erfordert in vielen Betrieben aufwendige, manuelle Anpassungen in der Lohnabrechnung.*

**D**iese Routineaufgabe bindet personelle Ressourcen, birgt Fehlerpotenzial und kann den administrativen Aufwand erheblich steigern.

## Digitale Transformation im Personalwesen

Die digitale Transformation eröffnet hier neue Perspektiven. Moderne Softwarelösungen im Personalwesen ermöglichen es, tarifliche Änderungen zentral zu steuern und automatisiert umzusetzen. Ein Beispiel für ein solches Profi-Tool ist die Lohn- und Gehaltsabrechnung von Agenda Software. Die Lösung vereint die Komplexität der tariflichen Regelungen mit intuitiven Bedienungsoberflächen – sodass Anpassungen nicht mehr einzeln für jeden Mitarbeiter vorgenommen werden müssen, sondern ganze Gruppen mit wenigen Klicks korrigiert werden können.

## Automatisierte Tariflohnanpassungen

Sobald die Personalfachkraft einen Tarifvertrag mit den grundlegenden Informationen angelegt hat, übernimmt die Software die zeitintensiven Aufgaben. Sie ermittelt automatisch, welches Tarifentgelt für die jeweilige Tarifgruppe und Tarifstufe gilt. Besonderheiten wie Teilzeitanstellungen oder rückwirkende Anpassungen

fließen dabei ebenso in die Berechnungen ein. Auch die Anpassung der Tarifstufen übernimmt die Anwendung nach der festgelegten Zeitspanne selbstständig.

Wird eine Tarifierhöhung fällig, können prozentuale Anpassungen und Mindestserhöhungen automatisch angewendet werden. Einigen sich Tarifparteien beispielsweise auf eine Erhöhung des Tarifentgelts um vier Prozent, mindestens aber um 100 Euro, überprüft die Software, ob das Entgelt eines Mitarbeiters durch die prozentuale Erhöhung um mindestens 100 Euro steigt. Ist dies nicht der Fall, erhöht sich der Lohn automatisch um den Mindestbetrag.

Auch Kompensationszahlungen, die häufig zur Überbrückung von Verzögerungen beim Tarifabschluss vereinbart werden, berechnet die Software von selbst und ordnet sie den jeweiligen Mitarbeitern zu.

## Transparenz und Übersicht in der Abrechnung

Eine klare Darstellung der Tarifentgelte in den Personalstammdaten erleichtert Verantwortlichen den Überblick. Auf einen Blick wird ersichtlich, welche Tarifstufe welchem Mitarbeiter zugeordnet ist – ein wichtiger Schritt, um Rückfragen zu minimieren und Fehlerquellen auszuschließen.

Auch in den Lohn- und Gehaltsabrechnungen werden die Tarifinformationen verständlich und nachvollziehbar präsentiert. Diese Transparenz fördert das Vertrauen der Beschäftigten in die Richtigkeit ihrer Abrechnungen und trägt zu einer reibungsloseren internen Kommunikation bei.

## Ressourceneffizienz und strategische Entlastung

Moderne Software reduziert Verwaltungsaufwand und schafft Freiraum für strategische Aufgaben. Die Automatisierung der Tariflohnanpassungen führt zu Effizienzgewinnen, die sich nicht nur in Zeitersparnissen, sondern auch in einer nachhaltig gesenkten Fehlerquote in der Lohnbuchhaltung widerspiegeln. Dies wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter aus und verschafft dem Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Mehr Informationen finden Sie unter: [agenda-lohn.de](https://agenda-lohn.de) ■

**Christoph Buluschek** ist Leiter Account-Management und E-Business bei Agenda und Experte für die Digitalisierung von Lohn- und Gehaltsprozessen

**Agenda:**





© ktasmar - stock.adobe.com

# Payroll-Spezialisten direkt erreichen



■ Newsletter



■ Content-Marketing



■ Webinare & Webkonferenzen

Schreiben Sie uns: [petra.priggemeyer@datakontext.com](mailto:petra.priggemeyer@datakontext.com)

[www.lohnundgehalt-magazin.de](http://www.lohnundgehalt-magazin.de)

KI in der beruflichen Bildung

# „Wir sind auf einem guten Weg“

Künstliche Intelligenz (KI) fließt sukzessive in alle schon digital zugänglichen Arbeits- und Lebensbereiche ein und spielt mittlerweile auch in der beruflichen Bildung eine Rolle – oftmals allerdings noch im Pilotstadium. Das hat in erster Linie keine rechtlichen, sondern ressourcenbezogene Gründe.

**D**och das Potenzial ist groß, die Entwicklung wird fortschreiten. Die Bildungsforscherin Dr. Claudia Zaviska, Projektleiterin am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), sieht vor allem in der individuellen Lernbegleitung einen hohen Nutzen des KI-Einsatzes in der beruflichen Bildung.

**Frau Dr. Zaviska, was ist der größte Unterschied zwischen klassischer beruflicher Bildung und solcher, die auch KI einsetzt?**

Wir hatten seit den 70er Jahren eine lineare Entwicklung mit immer mehr digitalen Bezügen in der beruflichen Bildung, denken Sie etwa an die 2000er Jahre, als die ersten Blended-Learning-Modelle aufkamen. Mit der Verbreitung von generativer KI hat die Dynamik nun immens zugenommen: KI birgt einerseits ein riesiges Potenzial, sorgt aber andererseits auch für Unruhe und erfordert eine Risikofolgenabschätzung, Letzteres insbesondere aufgrund des AI Acts der Europäischen Union.

**Wo wird der AI Act der Europäischen Union, der den Einsatz von KI mit verschiedenen Pflichten auch für Nutzer verknüpft, zum kritischen Faktor im Hinblick auf die berufliche Bildung?**

Insbesondere wenn Bildungsempfehlungen aufgrund von Nutzerdaten generiert und auf dieser Grundlage ausgesprochen werden. Generell gilt: Sowohl die Anbieter als auch die

Lernenden müssen sich die Grenzen vergegenwärtigen und dies transparent machen. Das gilt insbesondere immer dann, wenn sensible Daten im Spiel sind, und auch schon heute aufgrund der Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO).

**Da sind wir schon mitten in den Anwendungsfällen – welche Rolle spielt denn KI heute überhaupt in der beruflichen Bildung?**

Wir sehen schon seit einiger Zeit Ansätze wie Bildung 4.0 oder virtualisierte Lernumgebungen etwa im Handwerk. Es gibt insbesondere in der Ausbildung heute schon überbetriebliche Bildungsstätten wie Lernfabriken



oder im Pflegebereich die Integration von Robotern. Vieles ist allerdings noch auf Pilotenebene, und oftmals gelingt es nicht, einzelne Projekte auch in die Fläche zu übertragen.

Deutlich wird dabei außerdem ein Gap: Denn während etliche, vor allem größere Unternehmen hier schon weit sind, haben kleinere oftmals gar nicht die personellen und finanziellen Ressourcen dafür. Allerdings spielt nicht nur die Organisationsgröße eine Rolle, sondern auch das Engagement und die persönliche Affinität der handelnden Personen.

### Wie könnte die Rolle von KI in der beruflichen Bildung der Zukunft aussehen?

Ich sehe in zwei Bereichen Einsatzmöglichkeiten: Das ist zum Ersten die Bewältigung großer Datenmengen,

insbesondere bei der Suche nach Weiterbildungsangeboten. KI kann helfen, die heute unüberblickbare Fülle der Angebote zu bündeln, und bedarfsgerechte, qualitativ hochwertige Fortbildungen aufzuzeigen. Das lässt sich auch datensparsam bewerkstelligen, zum Beispiel wenn jemand nur Zielvorstellungen eingibt: Er möchte den Meister im Bereich XY machen, hat bereits diese oder jene Berufserfahrung und bestimmte andere Voraussetzungen oder Rahmenbedingungen.

Der zweite Bereich ist die interne Personalentwicklung: Hier geht es oft darum, vorab Kompetenzen zu ermitteln, das ist mit KI einfacher zu bewältigen. Der letzte und nicht zu vernachlässigende Aspekt ist die individuelle Lernbegleitung – wichtig vor allem für lernentwöhnte Personen. Es gibt zwar noch keine belastbaren Studien, aber wir haben Hinweise darauf, dass Letzteres die Abbruchquote senken und die Lernmotivation steigern würde.

### Was davon halten Sie für die wichtigste Anwendungsmöglichkeit?

In jedem Fall die individuelle Lernbegleitung etwa über Chatbots. Hier liegt das größte Potenzial für einen größeren Bildungserfolg, was ja letztlich das Ziel ist.

Wer vorgeben kann, ob er sich lieber Videos ansieht oder Texte liest, wer sich – zumindest

gefühl – mittels eines virtuellen Lernbegleiters nicht allein motivieren muss, lernt besser. Wir haben hier zum Beispiel im Rahmen des BMBF-Innovationswettbewerbs INVITE mit einem KI-basierten Chatbot namens „Study Buddy“ experimentiert.

### Sehen Sie auch Grenzen für KI in der Bildung?

Neben der Berücksichtigung der rechtlichen Aspekte sind das insbesondere ethische Fragen. So gibt es KI-Tools, die den individuellen Lernerfolg prognostizieren. Wenn der Algorithmus nun allein basierend auf dem Abschneiden bei einem Einstiegstest – in dem ich vielleicht nur wenige Fragen richtig beantworten konnte – meinen voraussichtlichen Erfolg als eher unwahrscheinlich einschätzt, dann führt das nicht zum Ziel. Wir brauchen immer eine Rückkopplung zur didaktischen Sinnhaftigkeit in analogen Lehr-/Lernsettings, sprich zwischen Lehrenden und Lernenden. Idealerweise arbeiten deshalb Bildungsfachleute und Techniker bei der Entwicklung eng zusammen – was teilweise passiert, wie wir an aktuellen Förderprogrammen im Berufsbildungsbereich wie INVITE ablesen können.

### Welche Voraussetzungen sind seitens der Organisationen notwendig, um diese Potenziale ausschöpfen zu können?

Wichtig ist die Professionalisierung der Lehrenden sowie der Lernenden, beide benötigen KI-Kompetenz im aufgeklärten Umgang mit digitalen Medien. Das erfordert am Ende Qualifizierung, vielleicht perspektivisch sogar für alle Beschäftigten vergleichbar mit heute schon verbindlichen Maßnahmen zum Brand- oder Arbeitsschutz, was etwa den AI Act angeht.

### Was wird heute Ihrer Ansicht nach eher unterschätzt, wenn Unternehmen und Bildungsanbieter über den Einsatz von KI nachdenken?

Viele bedenken nicht, dass trotz Open Source und so weiter KI nie kostenneutral sein wird: Denn es bedarf immer noch mindestens eines





Bild: Mediaparts/stock.adobe.com



Dr. Claudia Zaviska arbeitet am Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Bereich „Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit, Modellversuche“. Der promovierte Erziehungswissenschaftler leitet unter anderem das Projekt INVITE, eine digitale Plattform für die berufliche Weiterbildung.

Menschen, der die Daten nachpflegt. Das beginnt ganz simpel mit Metadaten, etwa einheitlichen organisatorischen Angaben auf Lernplattformen wie Ort oder Uhrzeit, und reicht bis tief in die Inhalte von Bildungsangeboten hinein.

**Was raten Sie den HR-Abteilungen und Bildungsanbietern heute im Hinblick auf ihren gegenwärtigen, konkreten Umgang mit KI?**

Letztlich kann man den Zug weder aufhalten noch ignorieren, mein Rat im Hinblick auf die rechtlichen Aspekte ist zunächst einmal: Unternehmen sollten ihre eigenen KIs sowohl als Arbeitsmittel als auch als Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen entwickeln. Daneben braucht es wirklich Mut: Wir müssen experimentieren und auch Konzepte wieder verworfen können. Hier empfehle ich, auf interdisziplinäre Teams zu setzen.

Aber auch im Hinblick auf die persönliche Haltung lohnt es sich, unterschiedliche Persönlichkeiten und Perspektiven zusammenzubringen. Denn es gibt sie ja, die Enthusiasten auf der

einen und diejenigen, die skeptisch sind, auf der anderen Seite. Meiner Erfahrung nach sind es aber oftmals vor allem Letztere, die die spannenden Fragen stellen, die das Ganze dann weiterbringen.

**Wo stehen die Beteiligten Ihrer Meinung nach im Moment?**

Die Tec-Szene ist sehr offen, und auch die Bildungsanbieter sollten sich öffnen. Die Hochschulen sind in Teilen weiter als die berufliche Bildung, was ich aber nicht problematisch finde, wir haben ja keinen Wettbewerb. Ich finde das Tempo in der beruflichen Bildung in Anbetracht der Komplexität der Akteurskonstellation angemessen. Wir haben aus technologischer Perspektive alles, was wir benötigen, und dürfen das jetzt didaktisch anreichern und experimentieren. Wenn wir selbst es nicht tun, machen es vielleicht andere – und das womöglich nicht mit derselben Sensibilität.

**Vielen Dank für das Gespräch.** ■

Das Interview führte Alexandra Buba, M. A., Wirtschaftsredakteurin



Raoul - stockadobe.com

# Kick-Off zur KI-Verordnung: Die KI-VO in aller Kürze

Was regelt die neue EU-KI-Verordnung?  
Erfahre die wichtigsten Punkte der KI-VO in  
unserem kompakten Überblick.

8. Juli 2025 | Online | 11:00 Uhr – 11:45 Uhr  
Referent: Alexander Forssman

## Schwerpunktthemen:

- ✓ Einführung in die KI
- ✓ KI-Verordnung
- ✓ Weitere rechtliche Rahmenbedingungen  
für den Einsatz KI

Jetzt anmelden: [www.datakontext.com/ki-kompetenz/kick-off](https://www.datakontext.com/ki-kompetenz/kick-off)





## Intelligente Personaleinsatzplanung

# Wie KI, Nachhaltigkeit und digitale Lösungen die Zukunft gestalten

Die Anforderungen an die Personaleinsatzplanung verändern sich rasant. Unternehmen müssen effizienter, flexibler und nachhaltiger planen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

**K**ünstliche Intelligenz (KI) und moderne Workforce-Management-Systeme eröffnen neue Möglichkeiten, den Personaleinsatz präziser vorherzusagen, Kosten zu optimieren und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern. Gleichzeitig gewinnt nachhaltige Planung immer mehr an Bedeutung – nicht nur im ökologischen Sinne, sondern auch im Hinblick auf langfristige Gesundheitsförderung und eine bessere Work-Life-Balance. Wie können Unternehmen diese Entwicklungen nutzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken?

### KI in der Personaleinsatzplanung: smarte Prognosen für mehr Effizienz

Traditionell basiert die Personaleinsatzplanung auf Erfahrungswerten und statischen Planungsmethoden. Diese Ansätze stoßen jedoch an ihre Grenzen, wenn es um die Bewältigung dynamischer Marktanforderungen geht. Hier kommt KI ins Spiel: Moderne Vorhersagemodelle analysieren historische Daten zu Arbeitslasten, Auftragsspitzen, saisonalen Schwankungen und Fehlzeiten, um den zukünftigen Personalbedarf präzise zu prognostizieren.

Moderne Systeme für Personaleinsatzplanung nutzen diese Technologien, um Unternehmen eine vorausschauende Planung zu ermöglichen. Basierend auf Echtzeitdaten berechnet

das System, wann und wo Personal benötigt wird, und erstellt automatisch optimierte Schichtpläne. Besonders in Branchen mit schwankendem Personalbedarf, wie dem Einzelhandel, der Produktion oder dem Gesundheitswesen, ist eine solche adaptive Planung essenziell.

Darüber hinaus erkennen diese Systeme durch intelligente Algorithmen frühzeitig Engpässe oder Überkapazitäten. So können sie Vorschläge für alternative Besetzungen machen oder rechtzeitig flexible Arbeitszeitmodelle vorschlagen, um Überstunden zu minimieren und Kosten zu senken. Unternehmen, die auf eine KI-gestützte Personaleinsatzplanung setzen, profitieren von einer besseren Planungsgenauigkeit und einer deutlichen Reduzierung der administrativen Aufwände.

### Nachhaltige Planung: Gesundheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Work-Life-Balance

Neben Effizienz spielt die soziale Nachhaltigkeit in der Personaleinsatzplanung eine zentrale Rolle. Eine unausgewogene Schichtplanung, übermäßige Überstunden oder starre Arbeitszeitmodelle können auf Dauer die Motivation und die Gesundheit der Mitarbeitenden beeinträchtigen. Daher setzen immer mehr Unternehmen auf eine nachhaltige Planung, die langfristige Aspekte wie Arbeitszufriedenheit, Stressprävention und eine





ergonomische Schichtgestaltung in den Mittelpunkt rückt.

Ein zentraler Faktor hierbei ist die Work-Life-Balance. Flexible Arbeitszeitmodelle, Möglichkeiten zum Schichttausch und die Berücksichtigung individueller Präferenzen tragen dazu bei, die Belastung der Mitarbeitenden zu reduzieren. Moderne Workforce-Management-Systeme ermöglichen es, Erholungszeiten intelligent zu planen und Überlastung frühzeitig zu erkennen.

Ein nachhaltiger Personaleinsatz bedeutet zudem, Gesundheitsförderung aktiv in die Planung einzubeziehen.

KI-gestützte Tools können beispielsweise analysieren, welche Schichtmodelle für bestimmte Tätigkeiten besonders belastend sind, und alternative Rotationen vorschlagen. Ebenso trägt eine langfristige Reduzierung von Überstunden dazu bei, die Work-Life-Balance zu verbessern und die Motivation der Mitarbeitenden nachhaltig zu fördern.

### Integration der Mitarbeitenden: Self-Service-Portale und individuelle Präferenzen

Eine zukunftsorientierte Personaleinsatzplanung berücksichtigt nicht nur betriebliche Anforderungen, sondern

auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Unternehmen, die ihre Beschäftigten aktiv in den Planungsprozess einbinden, profitieren von höherer Motivation, geringerer Fluktuation und besserer Planbarkeit.

In der Personaleinsatzplanung wird oft ein leistungsstarkes Employee-Self-Service-Portal eingesetzt, über das Mitarbeitende ihre Verfügbarkeiten, Schichtwünsche oder Urlaubsanträge direkt eintragen können. Automatisierte Algorithmen berücksichtigen diese Präferenzen bei der Planung, sodass individuelle Wünsche mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang gebracht werden können.



Bild: Johannes/stock.adobe.com



Die direkte Integration von Mitarbeitenden in den Planungsprozess fördert die Akzeptanz von Schichtplänen und entlastet das Management. Das System erstellt basierend auf hinterlegten Regeln und Präferenzen automatisch Vorschläge für faire und ausgewogene Schichtpläne. Dies reduziert Konflikte, erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und sorgt für eine transparente und nachvollziehbare Einsatzplanung.

### Strategien zur Nutzung von Workforce-Management-Systemen für einen langfristigen Erfolg

Eine effiziente und zukunftsorientierte Personaleinsatzplanung erfordert weit mehr als die Erstellung von Schichtplänen. Um den steigenden Anforderungen an Flexibilität, Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit gerecht zu werden, setzen immer mehr Unternehmen auf moderne

Workforce-Management-Systeme, die über die bloße Planung hinausgehen und alle Aspekte der Personaleinsatzplanung miteinander verknüpfen – von der Bedarfsermittlung bis zur Kostenkontrolle.

Workforce-Management-Systeme ermöglichen es Unternehmen, die richtigen Mitarbeitenden zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen und dabei sowohl betriebliche Anforderungen als auch individuelle Präferenzen zu berücksichtigen.

Workforce-Management-Systeme verknüpfen verschiedene Datenquellen, darunter ERP-Systeme, Produktionssteuerung und HR-Management-Tools. So lassen sich Personalbedarf, Produktivitätskennzahlen und Kostenfaktoren in Echtzeit analysieren und optimieren. Besonders vorteilhaft ist die Nutzung von Machine Learning innerhalb solcher Systeme. Mit jeder neuen Datenlage werden

Planungsvorschläge intelligenter und präziser. Dies ermöglicht eine adaptive Personaleinsatzplanung, die nicht nur kurzfristige Herausforderungen besser bewältigt, sondern auch langfristige Personalstrategien verbessert.

### Zukunftsausblick: Personaleinsatzplanung als Wettbewerbsvorteil

Die Personaleinsatzplanung entwickelt sich zunehmend zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Unternehmen, die intelligente, nachhaltige und mitarbeiterorientierte Planungsmethoden nutzen, können sich in einem dynamischen Marktumfeld deutliche Vorteile sichern.

Künstliche Intelligenz wird in Zukunft eine noch größere Rolle spielen – von automatisierten Bedarfsprognosen bis hin zur Echtzeit-Anpassung von Schichtplänen. Gleichzeitig wird sich die Bedeutung der sozialen Nachhaltigkeit weiter verstärken. Mitarbeitende erwarten zunehmend flexible Arbeitsmodelle, eine bessere Work-Life-Balance und faire Arbeitsbedingungen.

Mit unserer **Workforce-Management/Personaleinsatzplanung-Software** bieten wir Unternehmen eine zukunfts sichere Lösung, um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden. Durch die Kombination aus intelligenter Technologie, nachhaltigen Strategien und der aktiven Integration der Mitarbeitenden ermöglichen wir eine Personaleinsatzplanung, die Effizienz, Kosteneinsparungen und Mitarbeiterzufriedenheit optimal vereint.

Unternehmen, die diese Faktoren in ihre Planung integrieren, steigern nicht nur ihre Produktivität, sondern werden auch als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen. Dies verschafft ihnen einen entscheidenden Vorteil in Zeiten des Fachkräftemangels und der zunehmenden Wettbewerbsdynamik. ■

Katharina Van Meenen-Röhrig,  
CEO GFOS mbH



# Jetzt KI-Kompetenz bei allen Beschäftigten aufbauen!

Das unverzichtbare Merkblatt unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung von Artikel 4 der KI-Verordnung.



**Umgehend  
Art. 4  
der KI-VO  
umsetzen!**

- ideal für alle Beschäftigten
- firmenindividuell gestaltbar
- anschaulich illustriert und leicht verständlich geschrieben

Jetzt bestellen: [www.datakontext.com/merkblatt-ki](https://www.datakontext.com/merkblatt-ki)





# Im Blick: Lohnsteuerrecht

## Begriff Betriebsstätte knüpft nicht an Begriff der ersten Tätigkeitsstätte an

### FG Rheinland-Pfalz, Urteil vom 19.06.2024 – 1 K 1219/21

Die Frage, ob der Begriff der Betriebsstätte im Rahmen der Geltendmachung von Reisekosten eigenständig auszulegen ist oder sich aus dem für Arbeitnehmerfälle geltenden Begriff der ersten Tätigkeitsstätte ableitet, wurde vom Finanzgericht Rheinland-Pfalz mit Urteil vom 19.06.2024 (1 K 1219/21) entschieden.

Der Kläger, ein selbstständiger IT-Berater, war in den Jahren 2016 bis 2018 fast ausschließlich für eine einzige Firma tätig, deren Firmensitz er an vier Tagen pro Woche aufsuchte. Sein ursprünglich auf drei Monate befristeter Beratervertrag wurde mehrfach verlängert. Aufgrund seiner regelmäßigen Tätigkeit

richtete er eine Zweitwohnung im Rahmen einer doppelten Haushaltsführung ein.

In einer Betriebsprüfung machte der Kläger geltend, dass der Firmensitz seines Auftraggebers keine Betriebsstätte im Sinne des § 4 Abs. 5 Satz 1 Nr. 6 Einkommensteuergesetz (EStG) darstelle. Daher sollten seine Familienheimfahrten unbegrenzt als Betriebsausgaben abziehbar sein, und die Verpflegungsmehraufwendungen sollten auch nach Ablauf der Drei-Monats-Frist anerkannt werden. Das Finanzamt lehnte dies ab.

Das Finanzgericht Rheinland-Pfalz gab dem Finanzamt Recht und entschied, dass der Kläger am Firmensitz seines Auftraggebers eine Betriebsstätte unterhielt. Somit unterliegen seine Familienheimfahrten und Verpflegungsmehraufwendungen der gesetzlichen Beschränkung nach § 4 Abs. 5 Satz 1 Nr. 6 EStG.

Die Richter beriefen sich dabei auf die aktuelle Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs (BFH), die zur Rechtslage vor der Reise-



kostenreform 2014 ergangen war. Demnach gilt als Betriebsstätte für die steuerliche Behandlung von Fahrtkosten der Ort, an dem oder von dem aus die beruflichen oder gewerblichen Leistungen erbracht werden, die den steuerbaren Einkünften zugrunde liegen.

Entscheidend ist hierbei:

- Eine eigene Verfügungsmacht über die Räumlichkeiten ist nicht erforderlich.
- Bei dienstvertraglich tätigen Unternehmern ohne eigene Betriebsstätte gilt der Betrieb des Auftraggebers als Betriebsstätte.
- Die Richter stellten klar, dass die normspezifische Auslegung des Betriebsstättenbegriffs auch nach der Reisekostenreform weiter gilt. Die Reform bezieht sich ausdrücklich nur auf Arbeitnehmerfälle, sodass der Begriff der ersten Tätigkeitsstätte keine Bedeutung für selbstständige Unternehmer hat.
- Nach Auffassung des Gerichts bleibt die bisherige Rechtsprechung zum Betriebsstättenbegriff für Gewerbetreibende weiterhin maßgeblich, da sich aus der Gesetzesbegründung keine Hinweise darauf ergeben, dass der Begriff der ersten Tätigkeitsstätte auf Unternehmer ausgedehnt werden sollte.

Gegen das Urteil wurde Revision beim Bundesfinanzhof (BFH) eingelegt (Az. VIII R 15/24). Steuerpflichtige in vergleichbaren Fällen sollten daher Einspruch gegen ablehnende Bescheide

einlegen und das Ruhen des Verfahrens beantragen, um die Entscheidung des BFH abzuwarten.

## Geändertes Muster für den Ausdruck der elektronischen Lohnsteuerbescheinigung 2025

Wie jedes Jahr hat die Finanzverwaltung im September den neuen Vordruck für die Jahreslohnsteuerbescheinigung des Folgejahres bekannt gegeben, zuletzt am 24.09.2024. Nun wurde ein geändertes Muster für den Ausdruck der elektronischen Lohnsteuerbescheinigung 2025 veröffentlicht.

Nach dem aktualisierten Muster ist zusätzlich zu den bereits unter Nummer 9 bescheinigten Versorgungsbezügen künftig unter Nummer 30 des Ausdrucks das Kalenderjahr des Versorgungsbegins anzugeben. Diese Anpassung geht auf das BMF-Schreiben vom 05.09.2024, Tz. 16b, zurück.

Für die Berechnung der Freibeträge für Versorgungsbezüge nach § 19 Abs. 2 EStG sind die Bemessungsgrundlage des Versorgungsfreibetrags, das Jahr des Versorgungsbegins sowie bei unterjähriger Zahlung der erste und letzte Monat, für den Versorgungsbezüge gezahlt wurden, maßgeblich. Wird ein

**Ausdruck der elektronischen Lohnsteuerbescheinigung für 2025**

Nachstehende Daten wurden maschinell an die Finanzverwaltung übertragen.

Diensverhältnisses

Anspruch auf Arbeitslohn

(M, F)

3.

01.01. - 31.12.

Anzahl „U“:

EUR

vom - bis

2025

Bild: grom wylrich/stock.adobe.com

Hinterbliebenenbezug nach einem Versorgungsbezug gezahlt, richten sich der Prozentsatz, der Höchstbetrag des Versorgungsfreibetrags sowie der Zuschlag zum Versorgungsfreibetrag nach dem Jahr des ursprünglichen Versorgungsbeginns des verstorbenen Leistungsempfängers. Falls der Hinterbliebenenbezug erstmals im laufenden Kalenderjahr gezahlt wird, ist dies zusätzlich unter Nummer 31 des Ausdrucks als unterjährige Zahlung zu bescheinigen.

Der Ausdruck der elektronischen Lohnsteuerbescheinigung darf zwar formal vom amtlichen Muster abweichen. Allerdings muss er sämtliche erforderlichen Angaben in der vorgegebenen Reihenfolge enthalten und sich in Format und Aufbau an das veröffentlichte Muster halten. Diese Änderung soll eine einheitlichere und genauere Erfassung der steuerlichen Freibeträge im Zusammenhang mit Versorgungsbezügen ermöglichen. Arbeitgeber sollten sicherstellen, dass ihre Lohnabrechnungssoftware rechtzeitig an die neuen Anforderungen angepasst wird.

## **Tarifverträge können Entgeltumwandlung für Arbeitnehmer ausschließen**

### **BAG, Urteil vom 11.03.2025 – 3 AZR 53/24**

Keine Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs (BFH), aber auch aus lohnsteuerrechtlicher Sicht nicht unwichtig ist die Rechtsprechung zu alten Tarifverträgen, die keine Entgeltumwand-

lung zulassen. Die mit dem Betriebsrentenstärkungsgesetz eingeführte Regelung war jetzt vor dem höchsten Arbeitsgericht Thema.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat entschieden, dass auch vor 2018 abgeschlossene Tarifverträge von den gesetzlichen Regelungen zur Entgeltumwandlung abweichen können. Dies betrifft insbesondere den Anspruch auf einen Arbeitgeberzuschuss zur betrieblichen Altersversorgung nach § 1a Abs. 1a Betriebsrentengesetz (BetrAVG). Eine solche Abweichung muss nicht ausdrücklich im Tarifvertrag geregelt sein, um wirksam zu sein (Urteil vom 11.03.2025 – 3 AZR 53/24).

Im konkreten Fall forderte ein seit 1995 beschäftigter Sachbearbeiter, dessen Arbeitsverhältnis dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes der Kommunen (TV-VKA) unterliegt, einen Arbeitgeberzuschuss von 15 Prozent des umgewandelten Entgelts in seine Altersversorgung. Er argumentierte, dass der maßgebliche Tarifvertrag keine explizite Abweichung von der Zuschusspflicht vorsehe, da er vor 2018 geschlossen wurde.

Das BAG stellte klar, dass die Zuschussverpflichtung zwar grundsätzlich seit dem 01.01.2018 für Pensionsfonds, Pensionskassen und Direktversicherungen gilt (§§ 1a Abs. 1a, 23 Abs. 2 BetrAVG), Tarifverträge jedoch gemäß § 19 Abs. 1 BetrAVG hiervon abweichen können. Der TV-EUmw/VKA sei eine solche abweichende Regelung, auch wenn er den Zuschuss nicht ausdrücklich ausschließt oder kompensiert.

In einem Parallelverfahren (3 AZR 75/24) entschied das BAG ähnlich für den „Tarifvertrag über die Förderung einer tariflichen Altersvorsorge und Entgeltumwandlung“, den die Ge-







Bild: Coloures-Pix/stock.adobe.com

werkschaft NGG und der Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie e. V. abgeschlossen hatten. Damit bestätigt das Gericht, dass vor 2018 geschlossene Tarifverträge weiterhin Vorrang vor der gesetzlichen Zuschusspflicht haben können, selbst wenn sie diese nicht explizit ausschließen.

## Urteilsverkündung zum Solidaritätszuschlag erwartet

Das Bundesverfassungsgericht wird am 26.03.2025 sein Urteil zum Solidaritätszuschlag für die Jahre 2020 und 2021 verkünden (Az. 2 BvR 1505/20).

Das Verfahren wurde im Jahr 2020 von Mitgliedern des FDP-Bundestagsfraktionsvorstands eingeleitet. Hintergrund ist das „Gesetz zur Rückführung des Solidaritätszuschlags 1995“ vom 10.12.2019, mit dem der Solidaritätszuschlag im Jahr 2020 unverändert weiter erhoben und ab 2021 die Freigrenze nach § 3

Solidaritätszuschlagsgesetz (SolZG) 1995 angehoben wurde. Dadurch wurden rund 90 Prozent der Steuerpflichtigen von der Abgabe entlastet.

Die Beschwerdeführer streben eine vollständige Abschaffung des Solidaritätszuschlags mit Wirkung zum 01.01.2020 an. Sie argumentieren, dass die Weitererhebung nach dem Auslaufen des Solidarpakts II zum 31.12.2019 verfassungswidrig sei. Zudem beanstanden sie eine Ungleichbehandlung verschiedener Einkommensgruppen durch die Reform des Solidaritätszuschlags.

Die mündliche Verhandlung fand am 26.09.2024 statt. Mit der bevorstehenden Entscheidung wird das Bundesverfassungsgericht nun klären, ob die Erhebung des Solidaritätszuschlags in den Jahren 2020 und 2021 mit dem Grundgesetz vereinbar war.

Wir werden das Urteil und seine Begründung in einer der nächsten Ausgaben der LOHN+GEHALT darstellen. ■

Markus Stier

# Lohnsteuer – KOMPAKT für die Personalpraxis

## Fahrtkosten eines Teilzeitstudierenden zwischen seiner Wohnung und seinem Studienort

Wann liegt ein Vollzeitstudium im Sinne des Reisekostenrechts vor? Diese Frage ist maßgeblich dafür, ob für die Fahrten zur Universität Reisekosten geltend gemacht werden können oder nur die Entfernungspauschale.

Die Richter des Bundesfinanzhofs (BFH) haben mit Urteil vom 24.10.2024 zum Aktenzeichen VI R 7/22 hierzu geurteilt, welches am 30.01.2025 veröffentlicht wurde. Sie haben darüber entschieden, unter welchen Voraussetzungen die Bildungseinrichtung (hier: Fernuniversität) „zum Zwecke eines Vollzeitstudiums oder einer vollzeitigen Bildungsmaßnahme“ aufgesucht wird.

### Sachverhalt

Der Kläger war an der Fernuniversität in Hagen als Teilzeitstudent eingeschrieben und ist verheiratet. Während des Streitjahres übte der „Student“ keine Erwerbstätigkeit aus. Nachdem er bereits im Jahr 2008 ein Studium an der Fernuniversität in Hagen erfolgreich abgeschlossen hatte, belegte er dort ab dem Wintersemester 2016/2017 einen weiteren Studiengang. Ausweislich der Studienbescheinigungen war er während des Streitjahres als „Teilzeitstudent“ eingeschrieben. Ein Beschäftigungsverhältnis gab es daneben nicht.

Die Fernuniversität differenziert auf ihrer Website wie folgt zwischen Vollzeit- und Teilzeitstudierenden:

„Vollzeitstudierende haben eine entsprechende Hochschulzugangsberechtigung und studieren den geplanten Studiengang in einem zeitlichen Umfang von etwa 40 Stunden wöchentlich. Dieser Status entspricht dem Status eines Studierenden an einer Präsenzhochschule und ist Voraussetzung für die Förderung durch BAföG ... Teilzeitstudierende sind ebenfalls Studierende eines Studiengangs ..., studieren aber überwiegend berufsbegleitend in einem zeitlichen Umfang von etwa 20 Stunden wöchentlich ...“

In ihrer Steuererklärung für das Streitjahr machte das Ehepaar für den „Studenten“ aus nicht selbstständiger Arbeit Aufwendungen für 29 Hin- und Rückfahrten zwischen ihrer Wohnung

und der Fernuniversität in Hagen i. H. v. 4.819,80 Euro als Werbungskosten geltend. Die Berechnung der Fahrtkosten hatten sie nach Reisekostengrundsätzen, mit 0,30 Euro je gefahrenen Kilometer, durchgeführt. Das Finanzamt berücksichtigte die Fahrtkosten im Einkommensteuerbescheid für das Streitjahr nur unter Anwendung der Entfernungspauschale nach § 9 Abs. 1 Satz 3 Nr. 4 EStG mit 2.410 Euro, da das Studium, weil es außerhalb eines Arbeitsverhältnisses erfolge, ein Vollzeitstudium sei und die Universität deshalb als erste Tätigkeitsstätte i. S. d. § 9 Abs. 4 Satz 8 EStG gelte.

Der nach erfolglosem Einspruch erhobenen Klage gab das Finanzgericht statt und bestätigte den Abzug der Kosten nach Reisekostengrundsätzen.

### Entscheidung

Der Bundesfinanzhof (BFH) hat entschieden, dass die Revision des Finanzamts unbegründet ist. Das Finanzgericht urteilte zu Recht, dass der Student die Fahrtkosten zur Fernuniversität Hagen nicht nur in Höhe der Entfernungspauschale, sondern nach Reisekostengrundsätzen als Werbungskosten geltend machen kann.

Ein Vollzeitstudium im Sinne des § 9 Abs. 4 Satz 8 EStG liegt nur vor, wenn sich Studierende diesem – vergleichbar einem vollbeschäftigten Arbeitnehmer – zeitlich vollumfänglich widmen müssen. Nach § 9 Abs. 1 Satz 3 Nr. 4a EStG können Aufwendungen für beruflich veranlasste Fahrten entweder in tatsächlicher Höhe oder pauschal angesetzt werden. Fahrten zu einer Bildungseinrichtung, die außerhalb eines Dienstverhältnisses zum Zwecke eines Vollzeitstudiums aufgesucht wird, unterliegen der Entfernungspauschale, da die Bildungseinrichtung als erste Tätigkeitsstätte gilt. Dies wurde durch die Regelung des § 9 Abs. 4 Satz 8 Halbsatz 2 EStG im Jahr 2014 festgelegt.

Werbungskosten sind nach ständiger Rechtsprechung abzugsfähig, wenn sie beruflich veranlasst sind. Das gilt auch für Aufwendungen, die im Rahmen einer Zweitausbildung (Berufsausbildung oder Studium) entstehen. Ein solcher Zusammenhang besteht, wenn das Studium der späteren Erzielung von Einnahmen dient. Aufwendungen für eine Zweitausbildung werden regelmäßig als Werbungskosten anerkannt, sofern nicht private Gründe überwiegen oder „ins Blaue hinein“ studiert wird. § 9 Abs. 6 EStG bestätigt, dass die Kosten für eine eigene Zweitausbildung grundsätzlich nicht auf unbeachtlichen privaten Motiven beruhen.



Nach den Grundsätzen der ständigen Rechtsprechung sind sämtliche beruflich veranlassten Aufwendungen eines Zweitstudiums, einschließlich der Fahrtkosten zur Ausbildungsstätte, als Werbungskosten abziehbar. Allerdings begrenzt § 9 Abs. 4 Satz 8 Halbsatz 2 EStG die Berücksichtigung der Fahrtkosten auf die Entfernungspauschale, wenn es sich um ein Vollzeitstudium handelt. Der BFH stellt klar, dass ein Vollzeitstudium vorliegt, wenn es nach der Studienordnung einen zeitlichen Aufwand von etwa 40 Wochenstunden (einschließlich Vor- und Nachbereitung) oder einen Umfang von durchschnittlich 30 ECTS-Creditpoints pro Semester erfordert.

Die Finanzverwaltung vertritt in Rz. 34 des BMF-Schreibens vom 25.11.2020 die Auffassung, dass ein Vollzeitstudium insbesondere dann vorliegt, wenn der Studierende für einen Beruf ausgebildet wird und daneben keiner Erwerbstätigkeit nachgeht. Der BFH widerspricht dieser Sichtweise: Weder der Gesetzeswortlaut noch Sinn und Zweck der Regelung rechtfertigen

eine Unterscheidung anhand der Erwerbstätigkeit. Entscheidend sei allein der durch die Studienordnung vorgesehene Zeitaufwand.

Im konkreten Fall stellte das Finanzgericht fest, dass die Fernuniversität Hagen im Streitjahr nicht als erste Tätigkeitsstätte des Studenten galt. Der Student war lediglich als Teilzeitstudierender eingeschrieben und widmete sich dem Studium in einem Umfang von etwa 20 Stunden pro Woche. Dass er keiner Erwerbstätigkeit nachging, war für die steuerliche Einordnung des Studiums unerheblich. Da es sich somit nicht um ein Vollzeitstudium handelte, waren die Fahrtkosten nicht auf die Entfernungspauschale begrenzt, sondern konnten nach Reisekostengrundsätzen als Werbungskosten berücksichtigt werden. ■

---

Daniela Karbe-Geßler



# Im Blick: Sozialversicherungsrecht

## Gesetzgebungsverfahren zum SGB-III-Modernisierungsgesetz eingestellt

Das Gesetzgebungsverfahren zum Entwurf des Gesetzes zur Modernisierung der Arbeitslosenversicherung und Arbeitsförderung (SGB-III-Modernisierungsgesetz) wird in dieser Legislaturperiode nicht weitergeführt. Aufgrund des Regierungswechsels unterliegt das Gesetz dem Diskontinuitätsprinzip und wird nicht mehr behandelt.

Das SGB-III-Modernisierungsgesetz sollte ursprünglich die Arbeitsförderung bürgerfreundlicher, transparenter und effizienter gestalten. Geplant waren unter anderem Weiterentwicklungen im Vermittlungsprozess, Vereinfachungen im Versicherungs- und Leistungsrecht sowie Anpassungen und der Ausbau von Förderinstrumenten der Bundesagentur für Arbeit.

Leider treten die in Verbindung mit dem Gesetz geplanten Initiativen, wie die Übertragung der inländischen Anerkennungsberatung auf die Arbeitslosenversicherung und die Verlagerung der Zentralen Servicestelle für Berufsanerkennung, nicht in Kraft. Auch die vorgesehenen Ausweitungen des Gründungszuschusses und die Finanzierung von Arbeitsentgeltzuschüssen

während Sprachkursen aus der Arbeitslosenversicherung werden nicht umgesetzt.

Zudem wird die Erprobungsphase, für die sich viele stark gemacht haben, nicht realisiert. Auch die in der Wachstumsinitiative der Bundesregierung vorgesehenen Anpassungen beim Bürgergeld, wie etwa verschärfte Zumutbarkeitsregelungen, treten vorerst nicht in Kraft.

Diese Themen werden in der kommenden Legislaturperiode erneut aufgegriffen, um eine zukunftsfähige Arbeitsförderung und Arbeitslosenversicherung weiter voranzutreiben.

## Auswirkungen des Mutterschutzanpassungsgesetzes auf das Ausgleichsverfahren der Arbeitgeberaufwendungen für Mutterschaftsleistungen (U2-Verfahren)

Mit dem Inkrafttreten des Mutterschutzanpassungsgesetzes (MuSchAnpG) zum 01.06.2025 werden bedeutende Änderungen in Bezug auf das Ausgleichsverfahren der Arbeitgeberaufwen-



dungen für Mutterschaftsleistungen (U2-Verfahren) eingeführt. Insbesondere betrifft dies den Anspruch auf Mutterschaftsgeld und die Erstattung von Arbeitgeberzuschüssen im Falle einer Fehlgeburt nach der 13. Schwangerschaftswoche.

Das Gesetz regelt, dass Frauen, die nach der 13. Schwangerschaftswoche eine Fehlgeburt erleiden, nunmehr Anspruch auf Mutterschutz haben. Die Mutterschutzfrist wird dabei gestaffelt und reicht von zwei bis maximal acht Wochen, abhängig vom Zeitpunkt der Fehlgeburt. Diese neue Regelung schafft eine wichtige rechtliche Klarheit und stellt sicher, dass auch Frauen, die eine Fehlgeburt erleiden, unter den Schutz des Mutterschutzgesetzes fallen.

Ab dem 01.06.2025 wird es somit auch in diesen Fällen einen Anspruch auf Mutterschaftsgeld und einen Zuschuss des Arbeitgebers zu diesem Mutterschaftsgeld gemäß § 20 Abs. 1 MuSchG geben. Die Arbeitgeber sind verpflichtet, diesen Zuschuss zu leisten, der jedoch vollständig im Rahmen des Ausgleichsverfahrens der Arbeitgeberaufwendungen für Mutterschaftsleistungen (U2-Verfahren) erstattet wird. Das bedeutet, dass die Arbeitgeber die Aufwendungen für diesen Zuschuss durch die Krankenkassen zurückerhalten können.

Im Rahmen des Ausgleichsverfahrens müssen die Arbeitgeber ab dem 01.06.2025, wenn eine Schutzfrist nach § 3 Abs. 5 MuSchG aufgrund einer Fehlgeburt in Anspruch genommen wird, den Tag der Fehlgeburt im entsprechenden Datensatz der Erstattung des Arbeitgeberzuschusses zum Mutterschaftsgeld korrekt angeben. Dies betrifft das Datenfeld „MUTMASSLICHER ENTBINDUNGSTAG“. Eine redaktionelle Klarstellung in der Datensatzbeschreibung wird noch erfolgen.

Das Gesetz stellt sicher, dass auch Frauen nach einer Fehlgeburt adäquat geschützt werden und ihre Arbeitgeber nicht auf den Aufwendungen für das Mutterschaftsgeld sitzen bleiben.

*Wichtige Änderungen im Überblick:*

- Frauen, die nach der 13. Schwangerschaftswoche eine Fehlgeburt erleiden, haben Anspruch auf Mutterschutz.
- Die Dauer des Mutterschutzes wird je nach Schwangerschaftswoche gestaffelt und beträgt maximal bis zu acht Wochen.
- Arbeitgeber müssen einen Zuschuss zum Mutterschaftsgeld leisten, der durch das Ausgleichsverfahren (U2-Verfahren) vollständig erstattet wird.
- Ab dem 01.06.2025 sind Arbeitgeber verpflichtet, den Tag der Fehlgeburt im Antragsverfahren für die Erstattung anzugeben.

Mit der Einführung dieser neuen Regelung wird die rechtliche und finanzielle Absicherung für betroffene Frauen verbessert, während Arbeitgeber weiterhin durch das U2-Verfahren unterstützt werden. Die Änderungen treten am 01.06.2025 in Kraft, und betroffene Unternehmen sowie Krankenkassen werden entsprechend über die nächsten Schritte informiert.

## Übergangsregelung für Honorarlehrkräfte im Statusfeststellungsverfahren

Am 28.02.2025 wurde die Übergangsregelung für das Statusfeststellungsverfahren von Honorarlehrkräften im Bundesgesetzblatt veröffentlicht. Diese Regelung, die vom Bundestag beschlossen und vom Bundesrat bestätigt wurde, trat am 01.03.2025 in Kraft und betrifft insbesondere die Feststellung der Versicherungspflicht von Honorarlehrkräften.

Die Regelung sieht vor, dass eine Versicherungspflicht nur dann festgestellt wird, wenn bei einer Prüfung durch einen Versicherungsträger eine solche festgestellt wird. Sollte dies der Fall sein, gilt die Versicherungspflicht jedoch erst ab dem 01.01.2027. Eine wichtige Voraussetzung für diese Regelung ist, dass beide Vertragsparteien bei Vertragsschluss übereinstimmend von einer Selbstständigkeit der Lehrkraft ausgegangen sind. Zusätzlich muss die betroffene Lehrkraft der Regelung zustimmen.

Mit Inkrafttreten der Regelung müssen ab dem 01.03.2025 die Vertragspartner darauf achten, dass die Selbstständigkeit der Lehrkraft bei Vertragsabschluss korrekt dokumentiert wird. Sollte später eine Versicherungspflicht festgestellt werden, wird diese erst ab dem 01.01.2027 wirksam.

Das Gesetzgebungsverfahren zu dieser Übergangsregelung wurde nun abgeschlossen. Die Regelungen treten nach der





Verkündung im Bundesgesetzblatt sofort in Kraft. Ein Fragen- und Antwortenkatalog zu den Details der Regelung befindet sich derzeit noch in der Abstimmung und wird in Kürze veröffentlicht. Sobald dieser vorliegt, erfolgt eine umfassende Information.

## Entsendung: Aktualisierte Gemeinsame Grundsätze nach § 106c SGB IV

Im Rahmen der Anpassungen der Gemeinsamen Grundsätze nach § 106c Sozialgesetzbuch (SGB) IV für das Beitrags- und Meldewesen, die ab dem 01.01.2026 in Kraft treten, hat die Deutsche Verbindungsstelle Krankenversicherung – Ausland (DVKA) wesentliche Änderungen vorgenommen. Diese betreffen die Ausnahmevereinbarungen beim SVA-Antrag für Beschäftigte.

Mit den Rundschreiben VI/156 vom 16.12. und VI/156a vom 17.12.2024 wurden bereits die neuen Grundsätze und die damit verbundenen Anpassungen bekannt gegeben. Nun hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) informiert, dass die DVKA zusätzliche Ergänzungen vorgenommen hat, die ebenfalls bei der Genehmigung berücksichtigt werden müssen. Eine aktualisierte Version der Anlage 3 zu den Grundsätzen wird den betroffenen Stellen im Änderungsmodus zur Verfügung gestellt.

Die wesentlichen Änderungen umfassen die Einführung neuer Datenelementgruppen. Besonders hervorzuheben ist die Hinzufügung der Datenelementgruppe „Sva\_Australien“, einschließlich der Subkategorien „Angaben\_Vorherige\_Aus-

landsbeschäftigung“ sowie „Antragspflichtversicherung\_Rv“ und „Antragspflichtversicherung\_Av“. Zudem wurden unter den Datenelementgruppen für die Staaten China, Serbien und Türkei ebenfalls die Datenelemente zur vorherigen Auslandsbeschäftigung ergänzt. Diese Änderungen gewährleisten eine vollständige und konsistente Abfrage aller relevanten Informationen, insbesondere bezüglich der Antragspflichtversicherung, wenn die Ausnahmevereinbarung nicht zustande kommt. Diese Neuerungen sorgen dafür, dass die Datenabfragen für diese Länder nun einheitlich und schematechnisch korrekt sind, wie es bereits für andere Staaten gilt.

Betroffene Stellen wurden gebeten, diese Änderungen bis zum 10.02.2025 zu berücksichtigen und ihre Rückmeldungen entsprechend einzureichen.

Es wurde darauf hingewiesen, dass die Änderungen ausschließlich die SVA-Anträge betreffen. Anträge zu anderen Themen, wie etwa Entsendungen, bleiben von den Anpassungen unberührt.

## Renten Anpassung zum 01.07.2025 – Renten steigen um 3,74 Prozent

Zum 01.07.2025 steigen die Renten in Deutschland um 3,74 Prozent. Diese Anpassung sichert die Teilhabe der Rentnerinnen und Rentner an der positiven Lohnentwicklung der Beschäftigten und stärkt ihre Kaufkraft.

Bis zum 01.07.2025 gilt für das Rentenniveau die Haltelinie von 48 Prozent, die durch die Niveauschutzklausel (§ 255e SGB VI) gesichert ist. Diese stellt sicher, dass das Rentenniveau das



Mindestsicherungsniveau von 48 Prozent nicht unterschreitet. Der aktuelle Rentenwert wird daher zum 01.07.2025 so hoch festgesetzt, dass das Mindestsicherungsniveau erreicht wird.

Die anpassungsrelevante Lohnentwicklung liegt bei 3,69 Prozent und basiert auf den vom Statistischen Bundesamt (Destatis) veröffentlichten Daten zur Lohnentwicklung. Zusätzlich wird die beitragspflichtige Entgeltentwicklung berücksichtigt, die für die Einnahmesituation der gesetzlichen Rentenversicherung entscheidend ist. Die Anpassung nach dem Mindestsicherungsniveau führt zu einer leicht höheren Rentenanpassung im Vergleich zur reinen Lohnentwicklung.

Der aktuelle Rentenwert wird von 39,32 Euro auf 40,79 Euro angehoben, was einer Rentenerhöhung von 3,74 Prozent entspricht. Für eine Standardrente mit durchschnittlichem Verdienst und 45 Beitragsjahren bedeutet dies einen monatlichen Anstieg von 66,15 Euro.

## Neue Leitlinien der GVG zur Digitalisierung der Sozialversicherung und zur Entwicklung digitaler Identitäten

Die Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung e. V. (GVG) hat kürzlich zwei bedeutende Leitlinien veröffentlicht, die sich mit den drängenden Themen der Digitalisierung im Sozialversicherungsbereich und der Entwicklung einer Gesamtstrategie für digitale Identitäten befassen. Diese Papiere wurden unter Beteiligung der BDA sowie weiterer relevanter Akteure im GVG-Forum „Digitalisierung“ erarbeitet und setzen wichtige Impulse für die zukünftige Ausgestaltung der digitalen Transformation in Deutschland.

Die erste Leitlinie der GVG thematisiert die „Reform des Sozialdatenschutzes“, ein Thema, das für die Umsetzung moderner Technologien in den Sozialversicherungen von zentraler Bedeutung ist. In diesem Papier fordert die GVG einen einheitlichen Rechtsrahmen für alle Sozialversicherungsträger, um die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen, wie Automatisierung und den Einsatz von Cloud-Computing und Künstlicher Intelligenz (KI), zu ermöglichen. Aktuell erschwert die Vielzahl unterschiedlicher Regelungen eine effektive Zusammenarbeit der Sozialversicherungen. Einheitliche rechtliche Vorgaben im Sozialgesetzbuch X (SGB X) sollen die Digitalisierung vorantreiben und gleichzeitig die rechtssichere Verarbeitung von Sozialdaten gewährleisten. Insbesondere wird die Notwendigkeit betont, einheitliche Regelungen zur Anonymisierung und Pseudonymisierung von Sozialdaten sowie zur Nutzung von KI in diesem Bereich zu schaffen.

Darüber hinaus werden in der Leitlinie klare Forderungen zur Schaffung von sozialstaatlichen Service-Angeboten aufgestellt. Um diese zu ermöglichen, ist es erforderlich, Rechtsunsicher-

heiten im Hinblick auf die Nutzung von personalisierten digitalen Service-Angeboten zu beseitigen. Hierfür ist ebenfalls ein einheitlicher rechtlicher Rahmen notwendig, um den Sozialversicherungen eine sichere und effiziente Datenverarbeitung zu ermöglichen.

Die zweite Leitlinie der GVG setzt sich mit der „Gesamtstrategie Digitale Identitäten“ auseinander. Sie fordert die Schaffung eines interoperablen Identitätsökosystems, das es ermöglicht, verschiedene Identitätsnachweise wie den Personalausweis mit Online-Ausweisfunktion und die elektronische Gesundheitskarte zu vereinen. Ein solches System soll sowohl Personen-, Organisations- als auch Geräteidentitäten abdecken und gleichzeitig die föderale Struktur Deutschlands und unterschiedliche Nutzungsszenarien berücksichtigen. Ziel ist es, eine breite und nahtlose Nutzung digitaler Identitäten zu ermöglichen, um Verwaltungsprozesse effizienter zu gestalten.

Ein weiteres zentrales Anliegen der Leitlinie ist die Förderung der Nutzung der elektronischen Identität (eID), die bisher nur von einem geringen Teil der Bevölkerung genutzt wird. Die GVG fordert daher eine verstärkte Kommunikation über die Vorteile der eID und den Ausbau der Anwendungsmöglichkeiten, etwa durch die Möglichkeit, die eID auf Smartphones zu speichern und die PIN unkompliziert zurückzusetzen. Zusätzlich wird die Schaffung einheitlicher digitaler Identifikatoren für natürliche und juristische Personen gefordert, die eine vollständige Digitalisierung der Verwaltung und die Registermodernisierung unterstützen sollen.

Die GVG setzt sich zudem dafür ein, dass die digitalen Identifikatoren auf europäischer und internationaler Ebene interoperabel sind. So sollen auch EU-Bürger sowie Menschen aus Drittstaaten einen sicheren und einfachen Zugang zu deutschen Verwaltungsdienstleistungen erhalten, was die digitale Zusammenarbeit über Grenzen hinweg stärkt.

Die vorgestellten Maßnahmen sind notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Verwaltung in einer zunehmend digitalisierten Welt zu sichern und gleichzeitig die Verwaltungsprozesse zu optimieren. Diese Reformen sind auch im Hinblick auf den zunehmenden Fachkräftemangel von großer Bedeutung, da eine effiziente Verwaltung die Grundlage für eine handlungsfähige und zukunftsfähige Gesellschaft bildet.

Die GVG zeigt mit diesen Leitlinien nicht nur die Herausforderungen der digitalen Transformation auf, sondern bietet auch konkrete Lösungen, die es der deutschen Verwaltung ermöglichen, effizienter zu werden und den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden. ■

Die wichtigsten Fakten

# Die neue SV-Stammdatendatei

Seit dem 01.01.2025 sind die für die Abrechnung notwendigen Daten durch die Entgeltabrechnungsprogramme und die Programme zur Abrechnung von Versorgungsbezügen aus der sogenannten SV-Stammdatendatei zu entnehmen.

**D**ieser Beitrag beschäftigt sich mit dem gesetzlichen Hintergrund sowie den wichtigsten Fakten zur SV-Stammdatendatei.

Der neue § 98a wurde durch das 8. SGB IV-Änderungsgesetz mit Wirkung zum 01.01.2024 in das Sozialgesetzbuch (SGB) IV eingefügt.

Danach führt „der Spitzenverband Bund der Krankenkassen (...) eine automatisierte Datei, die den an den Meldeverfahren beteiligten Meldepflichtigen die notwendigen Stammdaten der Träger der sozialen Sicherung für die Durchführung der Meldeverfahren zum automatisierten

Abruf zur Verfügung stellt. Die Daten sind tagesaktuell sowie in ihrer Historie für die letzten sechs Jahre darzustellen.“ (§ 98a Abs. 1 SGB IV).

Die Informationstechnische Service-stelle der gesetzlichen Krankenversicherung (ITSG) führt diese Aufgabe im Auftrag des GKV-Spitzenverbands durch.

Der Inhalt, Aufbau und die Aktualisierung sowie der Abruf der SV-Stammdatendatei durch die Arbeitgeber und Zahlstellen ist in Gemeinsamen Grundsätzen für die Datei der Stammdaten der an den Meldeverfahren beteiligten Träger der sozialen Sicherung

nach § 98a Abs. 2 SGB IV geregelt. Diese hat der GKV-Spitzenverband gemeinsam mit den übrigen Spitzenorganisationen der Sozialversicherung aufgestellt.

## Inhalt der SV-Stammdatendatei

Die SV-Stammdatendatei enthält folgende Informationen:

- Beitragssätze aus der Sozialversicherung
- allgemeiner und ermäßigter Beitragssatz zur Krankenversicherung
- den Basisbeitragssatz sowie den Zuschlag für Kinderlose und den



- Abschlag je zweites bis fünftes Kind unter 25 Jahre in der Pflegeversicherung
- die Beitragssätze zur Renten- und Arbeitslosenversicherung
- Wichtige Rechengrößen
  - Beitragsbemessungsgrenzen in der Kranken- und Pflege- sowie in der Renten- und Arbeitslosenversicherung 2
  - allgemeine und besondere Jahresarbeitsentgeltgrenze
  - Bezugsgröße 2
  - etc.
- Krankenkassenstammdaten
  - Betriebsnummer
  - Name
  - Anschrift
  - etc.
- Zusatzbeitragssätze der jeweiligen Krankenkasse
  - individuelle Beitragssätze der Krankenkassen für Versorgungsbezieher
  - Umlage- und Erstattungssätze je Krankenkasse für die Umlagen U1 (Entgeltfortzahlung bei Krankheit) und U2 (Aufwendungen bei Mutterschaft)
- Informationen zu den Annahme- und Weiterleitungsstellen

- Betriebsnummer
- Bezeichnung
- etc.
- Stammdaten der Unfallversicherungsträger (ohne Gefahrtarife) einschließlich der Abrechnungswerte (u. a. Vollarbeiterrichtwert)
- Stammdaten der berufsständischen Versorgungswerke
- ABV-Nummer
- Name
- etc.
- Dienststellenverzeichnisse der Bundesagentur für Arbeit nach SGB II und SGB III

## Pflege der Daten

Nach den Gemeinsamen Grundsätzen für die SV-Stammdatendatei hat die jeweils zuständige Stelle die Daten unverzüglich über ein Portal der ITSG zu pflegen und zu aktualisieren. In gegenseitiger Abstimmung können die Daten alternativ auch über eine elektronische Schnittstelle übermittelt werden.

Der GKV-Spitzenverband pflegt die kassenunabhängigen Bestandteile. Hierzu zählen die Beitragssätze und Rechengrößen, die allgemein gelten.

Jeweils zum 01.01. des Folgejahres werden die Jahreswechselsätze erfasst.

Eine detaillierte Beschreibung der Datenerfassung zur zentralen Speicherung und Pflege kann der Spezifikation der Stammdatendatei nach § 98a SGB IV entnommen werden.

## Abruf der Datei

Die SV-Stammdatendatei kann seit dem 01.08.2024 über die URL <https://download.gkv-ag.de/> abgerufen werden. Mithilfe eines angebotenen RSS-Feeds können sich z. B. die Arbeitgeber über die Veröffentlichung neuer SV-Stammdatendateien informieren lassen.

## Nutzung der SV-Stammdatendatei

Die Daten, die für die Abrechnung erforderlich sind und in der SV-Stammdatendatei enthalten sind, sind vor der ersten Echtabrechnung eines Monats zu aktualisieren. Dies sehen die Gemeinsamen Grundsätze für die Datei der Stammdaten der an den Meldeverfahren beteiligten Träger der sozialen Sicherung nach § 98a Abs. 2 SGB IV vor.

Anders als bei den Entgeltabrechnungsprogrammen und den Programmen zur Abrechnung von Versorgungsbezügen können die Personalzeiterfassungssysteme und die systemgeprüften elektronischen Ausföhlhilfen die SV-Stammdatendatei nutzen. Sie müssen dies aber nicht.

Die Beitragssatzdatei der Krankenkassen wird zum 31.12.2025 eingestellt. Die UV-Stammdatendatei gibt es bereits seit Anfang dieses Jahres nicht mehr. ■



Bild: spyrakat/stock.adobe.com



Zeitwirtschaft

# Elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (eAU)

Seit dem 01.01.2023 ist die elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung (eAU) für Arbeitgeber und Steuerbüros verpflichtend. Zum 01.01.2025 wurden Verbesserungen im eAU-Abrufverfahren umgesetzt. Dies geht aus Version 2.0 der Grundsätze hervor, die das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) am 30.04.2024 genehmigt hat. Des Weiteren gibt es seit dem 01.01.2025 weitere Rückmeldungen bei den eAU-Abfragen im Rahmen des Datenaustauschs.

Neben der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung für Beschäftigte, die rund 90 Prozent des Volumens von jährlich 100 Millionen eAU pro Jahr ausmacht, gibt es weitere Nachweise, die im eAU-Verfahren integriert sind. So sind bereits stationäre Krankenhauszeiten und AU-Bescheinigungen von Durchgangssärztinnen und -ärzten Teil des Verfahrens. Seit dem 01.07.2023 erfolgt eine Prüfung möglicher Doppelbescheinigungen infolge von Krankenkassenwechseln. Seit dem 01.01.2024 können Arbeitsagenturen (AfA) von der eAU profitieren und die Krankmeldungen von Personen,

die Arbeitslosengeld beziehen, digital erhalten. Ebenso erfolgt ein Datenaustausch zwischen den Krankenkassen bei einem tagestationären Krankenhausaufenthalt von mehr als sechs Stunden, teilstationäre Krankenhausaufenthalte sind vom Verfahren bislang nicht erfasst.

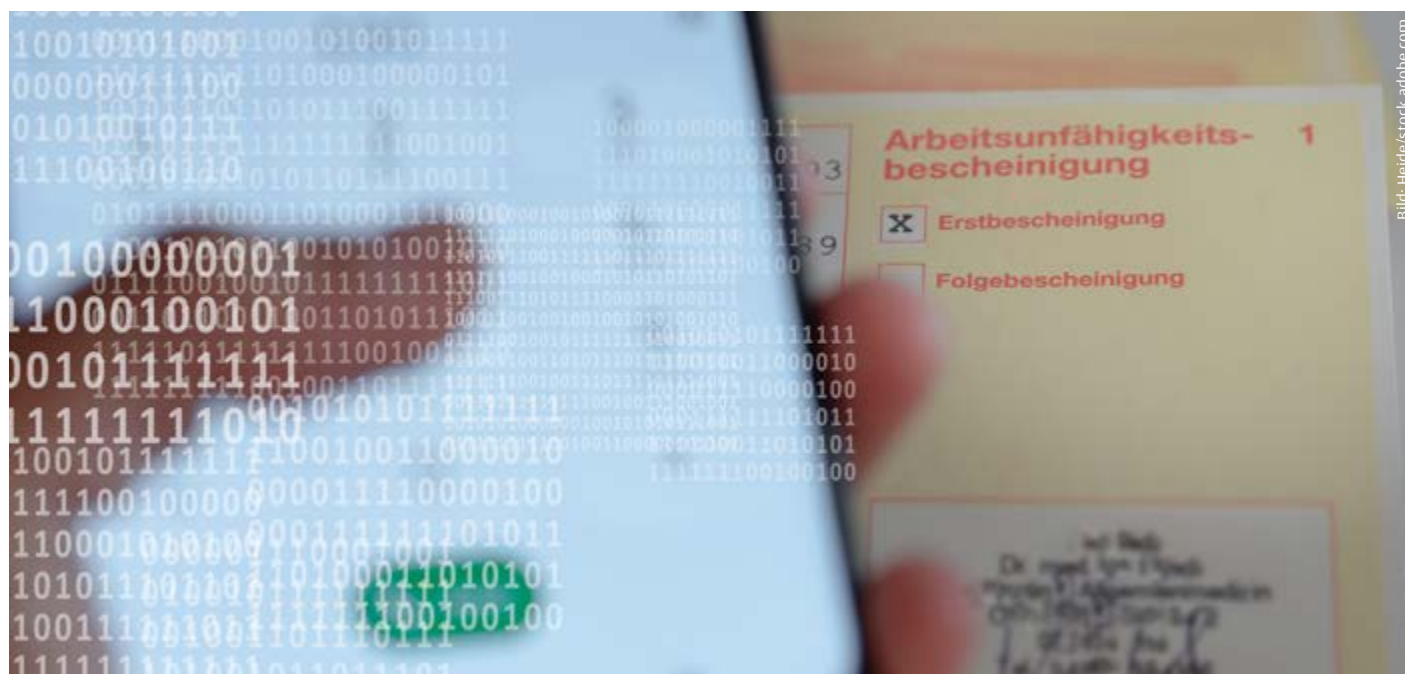
## Elektronische Abfrage durch den Arbeitgeber

Wenn Arbeitgeber Arbeitsunfähigkeitsdaten (= AU) erfahren möchten, stellen sie über das Meldeverfahren eine Anfrage bei der Krankenkasse.

Diese prüft, ob AU-Daten vorliegen, und meldet diese an den Arbeitgeber zurück. Dies kann natürlich nur erfolgen, wenn der Krankenkasse auch AU-Zeiten oder stationäre Krankenhausaufenthalte bekannt sind. Das Verfahren wurde angepasst und erweitert, um mehr Transparenz zu schaffen.

## Erweiterung der eAU

Bis Ende 2024 galt noch: Zu Beginn eines Krankenhausaufenthalts erhält die Krankenkasse häufig das voraussichtliche Ende des Aufenthalts. Das



tatsächliche Ende wird den gesetzlichen Krankenkassen dann bei der Entlassung mitgeteilt. Wenn der Arbeitgeber das tatsächliche Ende erfahren möchte, muss er bisher eine weitere Anfrage stellen. In 2025 wurde das Verfahren für Arbeitgeber erleichtert: Eine erneute Abfrage ist dann nicht mehr nötig. Bei einer stationären Behandlung, die zum Abfragezeitpunkt noch läuft, erhält der Arbeitgeber das voraussichtliche Entlassungsdatum mitgeteilt. Die Krankenkasse übermittelt dann proaktiv das tatsächliche Entlassungsdatum. Dies gilt unter der Voraussetzung, dass eine AU-Abfrage vorliegt und zuvor das voraussichtliche Entlassungsdatum gemeldet wurde.

## Rückmeldegründe

Zum 01.01.2025 sind mehrere neue Regelungen hinzugekommen, die das eAU-Verfahren weiter verbessern sollen. Durch diese Änderungen soll eine genauere Darstellung ermöglicht und das Verfahren für besondere Fälle nutzbar gemacht werden. So werden die Zeiten, in denen Beschäftigte in einer Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtung sind, seit dem 01.01.2025 in das Abrufverfahren integriert und an den Arbeitgeber zurückgemeldet. Hierfür lautet der neue Rückmeldegrund „5 – Reha/Vorsorge“.

Rückmeldegründe	Nr.
Unzuständige Krankenkasse/ unbekannte Person	1
Arbeitsunfähigkeitsdaten (AU)	2
Krankenhausbehandlung	3
Nachweis liegt nicht vor	4
Reha/Vorsorge (Stationäre Reha- und Vorsorgemaßnahmen)	5
Teilstationäre Krankenhaus- behandlung (max. sechs Stunden)	6
In Prüfung (Zwischenmeldung)	7
Anderer Nachweis liegt vor (ausländische oder privat- ärztliche AU)	8
Weiterleitungsverfahren (bei Kassenwechsel nach § 304 SGB V)	9

Teilstationäre Krankenhausaufenthalte, bei denen der oder die Beschäftigte ebenfalls arbeitsunfähig ist, können erst nach Abrechnung durch das Krankenhaus korrekt im Datensatz an die Krankenkasse abgebildet werden. Derzeit erfolgt die Abrechnung häufig zeitlich stark versetzt zur Aufnahme, was zu Problemen führen kann. Mit dem neuen Rückmeldegrund „6 = Teilstationäre Krankenhausbehandlung“ sollen diese in Zukunft vermieden werden. Die Krankenkasse informiert, dass ihr ein Nachweis vorliegt, wobei dies ohne Angabe der genauen Zeiten des Aufenthalts erfolgt. Sofern eine AU-Bescheinigung in Papierform vorliegt, die ungültige Daten enthält, und eine Korrektur vom Versicherten angefordert wurde, erhält der Arbeitgeber eine Rückmeldung mit dem Rückmeldegrund „7 = In Prüfung“. Wird innerhalb von 28 Tagen eine korrigierte AU-Bescheinigung eingereicht, erfolgt eine aktive Rückmeldung mit den AU-Daten.

Bisher erhält die Krankenkasse die eAU-Meldungen lediglich von den Vertragsärzten auf digitale Weise. Darüber hinaus gibt es IT-Systeme mit Krankenhäusern sowie mit Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen. Diese Daten können von den Arbeitgebern elektronisch über das eAU-Abrufverfahren angefragt und elektronisch zurückgemeldet werden. Liegen sie der Krankenkasse vor, ist ab dem 01.01.2025 auch für privatärztliche und ausländische AU-Nachweise eine Rückmeldung über den neuen Rückmeldegrund „8 = Anderer Nachweis liegt vor“ möglich. In diesem Fall informiert die gesetzliche Krankenkasse, dass ihr ein Nachweis vorliegt, und tut dies gleichfalls ohne Angabe der genauen Zeiten.

Tritt der Fall ein, dass eine AU-Abfrage des Arbeitgebers während eines laufenden Kassenwechsels an die Vorkasse weitergeleitet wurde (weil der Folgekasse noch keine AU-Daten vorliegen), erhält der Arbeitgeber von der Folgekasse eine Rückmeldung. Ab dem 01.01.2025 werden diese Fälle mit dem neuen Rückmeldegrund

„9 = Weiterleitungsverfahren“ gekennzeichnet und nicht mehr mit dem Grund „4 = Nachweis liegt nicht vor“. Zusätzlich erfolgt auch eine Rückmeldung von der Vorkasse.

## Darstellung der Zeiträume verbessert

Die Zeiträume, die Krankenkassen den Arbeitgebern im eAU-Abrufverfahren zurückmelden, werden übersichtlicher dargestellt: Die Abwesenheit wird nun mit den Feldern „Nachweis seit“ sowie „Voraussichtlich Nachweis bis“ bzw. „Tatsächlich Nachweis bis“





Bild: Pixelot / stock.adobe.com

dargestellt. Und zwar erfolgt dies unabhängig von der Art der Abwesenheit der Beschäftigten.

### Stornierungen durch den Arbeitgeber

Meldungen sind zu stornieren, wenn sie nicht zu erstatten waren oder unrichtige Angaben enthielten. Dies kann so lange erfolgen, bis eine Rückmeldung der Krankenkasse vorliegt. Rückmeldungen mit Kennzeichen 4, 7 oder 9 werden nur als Zwischennachricht behandelt.

### Stornierungen durch die Krankenkasse

Erfolgt die Stornierung einer Meldung durch die Krankenkasse, weil etwa der behandelnde Arzt seine eAU aufgrund eines Meldefehlers storniert, so ist bei Übermittlung einer neuen Meldung durch den Arzt für diesen Zeitraum auch eine erneute Meldung der Krankenkasse an den Arbeitgeber erforderlich. In diesen Fällen kann es zu zeitlichen Verzögerungen kommen, wenn die genannten Meldungen in unterschiedlichen Datensätzen erfolgen.

### Vorerkrankungsanfrage

Werden Beschäftigte arbeitsunfähig, zahlt der Arbeitgeber grundsätzlich

das Entgelt für sechs Wochen fort. Dabei werden Vorerkrankungen in den letzten sechs Monaten vor der Arbeitsunfähigkeit auf den Anspruch angerechnet, wenn die Krankheiten auf derselben Ursache beruhen. Zur Prüfung, ob die Krankheiten in einem ursächlichen Zusammenhang stehen, wendet sich der Arbeitgeber an die Krankenkasse der Beschäftigten. Die Anfrage erfolgt über den Datenaustausch Entgeltersatzleistungen (DTA EEL) mit dem Abgabegrund 41. Die Anfrage des Arbeitgebers darf nur dann erfolgen, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind: Für die aktuelle Arbeitsunfähigkeit liegt ein Nachweis vor.

In den letzten sechs Monaten vor Beginn der aktuellen Arbeitsunfähigkeit liegt mindestens eine bescheinigte Vorerkrankung vor. Die für den Zeitraum von 12 Monaten kumulierten AU-Zeiten aller potenziellen Vorerkrankungen inklusive der aktuellen Arbeitsunfähigkeit müssen mindestens 30 Tage betragen. Die Krankenkasse hat dann zu prüfen, ob auf Grundlage der Angaben zur Diagnose in den Arbeitsunfähigkeitsdaten die gesetzliche Pflicht zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall wegen anrechenbarer Vorerkrankungszeiten für den Beschäftigten endet. Sie meldet folglich die für die Ermittlung der Entgeltfortzahlungsdauer bei der

## Fazit und Ausblick

Im Zug der Digitalisierung ist es notwendig, die elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung in die Zeitwirtschaft zu integrieren, um den manuellen Aufwand der Fehlzeitenpflege zu reduzieren. Gleichzeitig darf nicht aus dem Blick geraten, dass der gesetzliche Datenschutz dabei vollständig eingehalten wird. Das Personalmanagement muss die Voraussetzungen dafür schaffen, dass bei einer elektronischen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung die notwendigen Fehlzeiten zeitnah und möglichst auf digitalem Weg für die Entgeltabrechnung zur Verfügung stehen.

Wenn die Zeiterfassung digital erfolgt, müssen Schnittstellen vorhanden sein, um die krankheitsbedingten Fehlzeiten digital erfassbar und auswertbar zu haben. Und für eine noch unbestimmte Übergangszeit müssen für die privat krankenversicherten Beschäftigten die Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen noch in Papierform entgegengenommen und verarbeitet werden. Die gesetzlichen Krankenkassen, die als Arbeitgeber selbst auf die Effizienzsteigerungen angewiesen sind, wissen um den notwendigen Anpassungsbedarf.

aktuellen Arbeitsunfähigkeit relevanten Vorerkrankungen mit der Information, ob die angegebenen Zeiten „anrechenbar“ oder „nicht anrechenbar“ sind, und den maßgebenden Zwölf-Monats-Zeitraum an den betroffenen Arbeitgeber. Diese Rückmeldung erfolgt ebenfalls im Datenaustausch Entgeltersatzleistungen (DTA EEL) und mit dem Abgabegrund 61. Gesetzlich ausgeschlossen ist das Verfahren bei geringfügig Beschäftigten, da den Krankenkassen die Beschäftigungszeiten nicht vorliegen. Ausgenommen sind auch die privat krankenversicherten Beschäftigten. ■



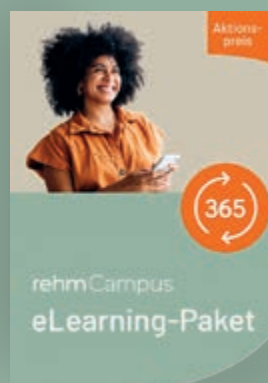
Einfach  
rechtssicher  
handeln

# eLearning-Paket Entgeltabrechnung

Das All-in-One Fortbildungspaket mit aktuell über 12 Produkten:  
Live-Webinare, Video-Tutorials und Online-Trainings.

## eLearning-Paket Vorteile:

- **Immer aktuell bleiben:**  
Automatische Bereitstellung neuer Inhalte für den neuesten Wissensstand.
- **Alles an einem Ort:**  
Ein Zugriff auf alle Fortbildungen, Materialien und Zertifikate im rehm Campus.
- **Flexibles Lernen:**  
Zeit- und ortsunabhängige Nutzung von Online-Trainings und Video-Tutorials.
- **Kostenersparnis:**  
Im Vergleich zur Buchung einzelner Produkte profitieren Sie von einem deutlich günstigeren Gesamtpreis.



### eLearning-Paket Entgeltabrechnung

ArtNr.: 940001001

**Aktionspreis nur €499,00\*  
(statt € 899,00)**

\* Aktionspreis nur gültig bis  
31.6.2025

Weitere Informationen und Bestellung  
unter [rehm-verlag.de/paket-entgelt](https://rehm-verlag.de/paket-entgelt)

# Im Blick: Arbeitsrecht

## Überstunden: LAG Niedersachsen sorgt für neuen Wirbel

**Landesarbeitsgericht (LAG)  
Niedersachsen,  
Urteil vom 09.12.2024 – 4 SLa 52/24**

Dauerbrenner Arbeitszeiterfassung. Die große Aufregung darum hat sich längst gelegt – dachte man zumindest. Im Jahr 2019 entschied der Europäische Gerichtshof (EuGH), dass Arbeitgeber ein objektives, verlässliches und zugängliches System zur Erfassung der täglichen Arbeitszeit einführen müssen (vgl. EuGH, Urteil vom 14.05.2019 – C-55/18). Zunächst fürchteten viele Arbeitgeber hierzulande, dass neue Darlegungs- und Beweislastregeln in Überstundenprozessen drohen. Doch es blieb ruhig: Das Bundesarbeitsgericht (BAG) stellte im Mai 2022 (BAG, Urteil vom 04.05.2022 – 5 AZR 359/21) ausdrücklich klar, dass die EuGH-Vorgaben die Darlegungs- und Beweislast im Überstundenprozess unverändert lassen. Viele atmeten auf. Nun hat das LAG Niedersachsen gezeigt, dass das Thema dennoch explosiv bleibt.

### Einordnung des Urteils

Die Frage, unter welchen Voraussetzungen Arbeitgeber zur Vergütung von Überstunden verpflichtet sind, ist eine der zentralen Streitfragen im Arbeitsrecht.

Als Faustformel gilt, dass die rechtliche Prüfung in zwei Schritten erfolgt:

- 1. Arbeitsleistung über die vereinbarte Normalarbeitszeit hinaus:** Der Ball liegt grundsätzlich bei den Arbeitnehmern. Diese müssen darlegen, an welchen Tagen sie von wann bis wann gearbeitet oder sich auf Weisung des Arbeitgebers zur Arbeit bereitgehalten haben. Dieser Vortrag muss detailliert und nachvollziehbar erfolgen. Im Rahmen eines Gerichtsverfahrens hat dann der Arbeitgeber die Möglichkeit, substantiiert und mit konkreten Einwendungen zu widersprechen. Unterlässt er dies, gilt die Darstellung des Arbeitnehmers als zugestanden.
- 2. Zurechenbarkeit der Überstunden:** Damit ist der Sieg aber noch nicht in der Tasche. Vielmehr müssen Arbeitnehmer auch darlegen und im Zweifel beweisen, dass die Überstunden durch den Arbeitgeber angeordnet, gebilligt oder geduldet wurden oder aber zur Erfüllung der geschuldeten Arbeitsleistung unabdingbar erforderlich waren. In der Praxis scheitern Arbeitnehmer oft an dieser Hürde.

Mit dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 14.05.2019 (Az.: C-55/18) wurde eine wesentliche Grundsatzentscheidung zur Arbeitszeiterfassung getroffen. Die Mitgliedstaaten wurden verpflichtet, gesetzliche Regelungen zur umfassenden Arbeitszeiterfassung zu schaffen. Dies führte zu erheblichen Diskussionen über die Auswirkungen auf das deutsche Arbeitsrecht, insbesondere hinsichtlich der Beweislast in Überstundenprozessen.

Das Arbeitsgericht Emden knüpfte am 20.02.2020 (Az.: 2 Ca 94/19) an die EuGH-Entscheidung an und entschied, dass ein Arbeitgeber, der Arbeitszeiten nicht aufzeichnet, sich nicht darauf berufen kann, keine Kenntnis von den Überstunden gehabt zu haben. Nach Auffassung des Arbeitsgerichts Emden ergibt sich aus der Pflicht zur Arbeitszeiterfassung ein „Kennenmüssen“ der Überstunden, womit dem Arbeitgeber eine konkludente Billigung oder Duldung unterstellt wurde.

Dem folgte das BAG (Urteil vom 04.05.2022; Az.: 5 AZR 359/21) nicht und stellte klar, dass das Fehlen einer Arbeitszeiterfassung nicht automatisch dazu führt, dass der Arbeitgeber die Kenntnis der Überstunden unterstellt bekommt. Demnach bleibt es in Überstundenprozessen bei der bisherigen Darlegungslast. Und nun kommt das LAG Niedersachsen und sorgt für neuen Wirbel.

### Der Sachverhalt

Die Klägerin machte über 3.000 Überstunden geltend. Laut Arbeitsvertrag war sie für 24 Wochenstunden eingestellt. Tatsächlich will sie aber knapp drei Jahre lang stets 44 Wochenstunden gearbeitet haben. Zur Untermauerung ihrer Behauptung legte sie Kalendereinträge von 2020 bis 2022 vor. Urlaub und Krankheit ausgenommen, war sie angeblich durchgehend während der gesamten Betriebsöffnungszeiten im Einsatz – sogar an Samstagen. Die Beklagte stritt dies als „frei erfunden“ ab. Sie sah sich nicht in der Pflicht, auf die detaillierten Aufzeichnungen der Klägerin konkret zu reagieren.

### Die Entscheidung

Das Arbeitsgericht wies die Klage zunächst ab. Die zweite Instanz sah es anders: Das LAG Niedersachsen entschied, dass die Klägerin ihren Vortrag ausreichend dargelegt hatte. Wegen fehlender eigener Aufzeichnungen der beklagten Arbeitgeberin gemäß § 3 Abs. 2 Nr. 1 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und der fehlenden Substantiierung ihres Vorbringens musste das Unternehmen die vermeintlichen Überstunden gegen sich gelten lassen. Kurzum: Das LAG bewertete es zu Lasten der Arbeitgeberin.

berin, dass sie ihrer Pflicht zur Aufzeichnung von Arbeitszeiten nicht nachgekommen war.

Formal knüpft das LAG weiter an die Grundsätze der Darlegungs- und Beweislast im Überstundenprozess an (vgl. BAG, Urteil vom 16.05.2012 – 5 AZR 347/11). Der Arbeitnehmer muss erstens vortragen, an welchen Tagen er von wann bis wann gearbeitet oder sich zur Arbeit bereithalten musste. Zweitens muss er darlegen, dass die Überstunden vom Arbeitgeber veranlasst oder diesem jedenfalls zuzurechnen sind. Anschließend muss der Arbeitgeber hierauf substantiiert erwidern.

*Die Brisanz entsteht jedoch dadurch, dass die Arbeitgeberseite bei Verstößen gegen die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung keine eigenen Aufzeichnungen präsentieren kann. Das LAG Niedersachsen folgert: Wer Daten über Arbeitszeiten hätte erheben müssen, kann sich später nicht auf fehlende Informationen berufen.*

Die Revision wurde zugelassen.

## Konsequenzen für die Praxis

- In vielen Unternehmen ist das Thema Zeiterfassung längst Routine – zumindest formell. Praktisch hakt es oft an der exakten Umsetzung.
- Arbeitgeber sollten nun nicht in Panik geraten. Doch sie sollten ihre Zeiterfassungssysteme auf den Prüfstand stellen. Das LAG lässt durchblicken, dass fehlende oder fehlerhafte Dokumentation im Prozess fatale Folgen haben kann. Auch wenn die zentralen Beweisgrundsätze im Überstundenprozess unverändert bleiben, gewinnt die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung deutlich an Bedeutung. Arbeitgeber, die diese Pflicht vernachlässigen, laufen Gefahr, den Vortrag des Arbeitnehmers quasi „als zugestanden“ hinnehmen zu müssen.

## Praxistipps

Arbeitgeber müssen sich darauf einstellen, dass Gerichte immer genauer hinschauen werden, wenn es um den Nachweis tatsächlich geleisteter Arbeitsstunden geht. Das BAG wird vermutlich an seiner Linie festhalten, dass die Grundsätze zur Darlegungs- und Beweislast im Kern unverändert bleiben. Doch die Flanke für Arbeitnehmer, Überstunden gerichtlich durchzusetzen, könnte sich vergrößern, wenn Arbeitgeber ihre Zeiterfassung nicht sauber führen.

Die „alte“ Darlegungs- und Beweislast bleibt unberührt. Die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung greift aber stärker in die praktische Beweisführung ein. Arbeitgeber sollten sich auf diesen Trend einstellen. Im Zweifel gewinnt derjenige, der nachvollziehbare, lückenlose Aufzeichnungen vorlegen kann. Das zahlt sich nicht nur im gerichtlichen Streit um Überstunden aus, sondern schafft auch Transparenz im betrieblichen Alltag.

Ob das LAG Niedersachsen in der konkreten Fallgestaltung etwas zu weit gegangen ist, bleibt umstritten. Es gilt jedoch als Signal: Wer im Streitfall keine klaren Aufzeichnungen vorlegen kann, muss damit leben, dass die Gerichte den behaupteten Überstunden des Arbeitnehmers mehr Glaubwürdigkeit beimessen. Arbeitgeber tun daher gut daran, ihre arbeitszeitrechtlichen Pflichten umzusetzen und klar zu dokumentieren, wann, wo und wie lange gearbeitet wird. Das reduziert Prozessrisiken und klärt zugleich frühzeitig, ob tatsächlich Überstunden anfallen.





## BAG-Urteil: Schadensersatz wegen verspäteter Zielvorgabe

### Bundesarbeitsgericht (BAG), Urteil vom 19.02.2025 – 10 AZR 57/24

Das BAG hat eine weitreichende Entscheidung getroffen, die für alle Unternehmen von besonderer Bedeutung ist, die variable Vergütungen an Zielvorgaben knüpfen. Das Gericht hat damit für mehr Rechtsklarheit in Bezug auf die Auswirkungen verspäteter Zielvorgaben gesorgt und eine klare Haftungsregelung für Arbeitgeber festgelegt.

Dieser Entscheidung vorausgegangen war ein Urteil des Landesarbeitsgerichts (LAG) Köln vom 06.02.2024 (Az. 4 Sa 390/23), das eine erhebliche Verzögerung bei der Festlegung von Zielvorgaben als schadensersatzpflichtig einstufte. Nun wurde diese Ansicht durch das BAG bestätigt und damit die bisherige Rechtslage weiter konkretisiert.

### Einordnung des Urteils

Es tut sich schon wieder etwas beim Thema Zielvorgaben.

Kurz zur Erinnerung: Das BAG entschied am 03.07.2024 (Az.: 10 AZR 171/23), dass die bislang oft gewählte Kombination aus Zielvorgabe und Zielvereinbarung eine unangemessene Benachteiligung der Arbeitnehmer darstellt. (Zielvereinbarung bedeutet, dass man mit den Beschäftigten über die Ziele verhandeln und sich einvernehmlich auf Ziele verständigen muss. Zielvorgabe meint hingegen, dass die Ziele einseitig vom Arbeitgeber festgelegt werden.)

In dem vorgenannten Urteil ging es um folgende Formulierung:

*„Die Festlegung einer Tantieme und deren Höhe hängen von dem Erreichen von Zielen ab, deren drei wesentliche Kriterien jedes Jahr, erstmals zum Ende der Probezeit, zwischen dem Mitarbeiter und der Gesellschaft vereinbart werden.*

*Sollten die drei Kriterien nicht zwischen dem Mitarbeiter und der Gesellschaft vereinbart werden, werden diese seitens der Gesellschaft nach billigem Ermessen vorgegeben. ...“*

Dass Arbeitgeber hiervon Abstand halten sollten und sich entweder für das Modell einer Zielvorgabe oder einer Zielvereinbarung entscheiden sollten, ist klar. Nun konkretisiert das BAG noch einmal die Spielregeln im Zusammenhang mit Zielvorgaben.

Klar war aus Sicht der Rechtsprechung auch schon bislang, dass der Abschluss von Zielvereinbarungen nach Ablauf der Zielperiode keinen Sinn mehr macht, da Zielvereinbarungen entsprechend dem Leistungssteigerungs- und Motivationsgedanken ihre Anreizfunktion nur dann erfüllen können, wenn die Ziele

rechtzeitig vereinbart worden sind. Erfolgt die Vereinbarung der Ziele nicht rechtzeitig, ist der Arbeitgeber deshalb regelmäßig verpflichtet Schadensersatz in Höhe des Betrages zu leisten, der einer 100-prozentigen Zielerreichung entspricht.

Unklar war, ob dies auch für einseitige Zielvorgaben gilt, wenn der maßgebliche Zeitraum für die Zielerreichung noch nicht abgelaufen war. Im Gegensatz zu Zielvereinbarungen unterliegt die Zielvorgabe als einseitige Leistungsbestimmung grundsätzlich der Billigkeitskontrolle nach § 315 Abs. 3 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB). Die Folge einer unbilligen Leistungsbestimmung ist aber (eigentlich) kein 100-prozentiger Schadensersatz, sondern die Festlegung der Ziele durch gerichtliches Urteil. Was nun?

### Der Sachverhalt

Ein ehemaliger „Head of Advertising“ forderte Schadensersatz, da der Arbeitgeber ihm für 2019 keine individuellen Ziele mitgeteilt und die Unternehmensziele erst verspätet bekannt gegeben hatte. Eine Betriebsvereinbarung bestimmte, dass bis zum 01.03. des Kalenderjahres eine Zielvorgabe zu erfolgen hat, die sich zu 70 Prozent aus Unternehmenszielen sowie zu 30 Prozent aus individuellen Zielen zusammensetzt. Erst Ende September 2019 teilte die beklagte Firma dem klagenden Mann lediglich mit, für ihn werde von einem Zielerreichungsgrad von 142 Prozent für seine persönlichen Ziele ausgegangen. Erst Mitte Oktober teilte ihm die Firma dann erstmals konkrete Zahlen zu den Unternehmenszielen einschließlich deren Gewichtung mit.

Der Kläger argumentierte, dass ihm zusätzlich zu den bereits gezahlten 15.500 Euro noch 16.000 Euro zustünden. Er ging davon aus, dass er rechtzeitig vorgegebene, billigen Ermessen entsprechende Unternehmensziele zu 100 Prozent und individuelle Ziele zu 142 Prozent erreicht hätte. Durch die verspätete Mitteilung habe er keine Möglichkeit gehabt, auf die Ziele hinzuwirken, wodurch ihm ein finanzieller Schaden entstanden sei.

Der Arbeitgeber widersprach. Er erklärte, die Zielvorgabe sei rechtzeitig erfolgt und habe den Grundsätzen der Billigkeit entsprochen. Ein Schadensersatzanspruch wegen verspäteter Zielvorgabe sei ausgeschlossen. Zudem sei die geforderte Schadenshöhe unbegründet. Allenfalls könne der Kläger eine gerichtliche Leistungsbestimmung gemäß § 315 Abs. 3 S. 2 Hs. 2 BGB verlangen.

### Die Entscheidung

Die Klage wurde erstinstanzlich noch abgewiesen, hatte jedoch vor dem LAG Köln Erfolg. Das BAG folgt ebenfalls der Argumentation des LAG Köln: Eine verspätete Zielvorgabe ist nicht anders zu bewerten als eine unterbliebene Zielvereinbarung, da in beiden Fällen die Anreizfunktion entfällt. Dies gilt auch, wenn

Bild: Pongsatorn/stock.adobe.com



die Zielperiode noch nicht vollständig abgelaufen ist, aber bereits zu mehr als drei Vierteln verstrichen ist.

Das LAG Köln formulierte dazu: „Erfolgt eine Zielvorgabe erst zu einem derart späten Zeitpunkt innerhalb des Geschäftsjahres, dass sie ihre Anreizfunktion nicht mehr sinnvoll erfüllen kann, ist sie so zu behandeln, als sei sie überhaupt nicht erfolgt. Ein derart später Zeitpunkt ist jedenfalls dann anzunehmen, wenn das Geschäftsjahr – wie hier – bereits zu mehr als drei Vierteln abgelaufen ist.“

Das BAG knüpft daran an: „Eine ihrer Motivations- und Anreizfunktion gerecht werdende Zielvorgabe war zu diesem Zeitpunkt nicht mehr möglich.“ Deshalb sei hinsichtlich der Ziele auch keine nachträgliche gerichtliche Leistungsbestimmung nach § 315 Abs. 3 S. 2 Hs. 2 BGB in Betracht gekommen. Auch bezüglich der Schadenshöhe habe der Arbeitgeber keine besonderen Umstände dargetan, die eine andere Berechnung nahegelegt hätten. Ein Mitverschulden des Arbeitnehmers (§ 254 Abs. 1 BGB) kam laut BAG ebenfalls nicht in Betracht, da der Arbeitgeber die Initiativlast für die Vorgabe der Ziele trage.

### Konsequenzen für die Praxis

- Das bedeutet, dass Arbeitgeber, die sich nicht an klare Fristen zur Zielvorgabe halten, mit erheblichen finanziellen Nachteilen rechnen müssen. Die Entscheidung stellt eine weitere Stärkung der Rechte von Arbeitnehmern dar und betont die Bedeutung transparenter Zielvereinbarungsprozesse.

- Unternehmen sollten sich daher eingehend mit den Anforderungen an die rechtzeitige Festlegung von Zielvorgaben beschäftigen, um unnötige rechtliche und finanzielle Konsequenzen zu vermeiden. Zudem kann eine präzise und transparente Zielvorgabenstruktur dazu beitragen, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und die betriebliche Effizienz zu steigern.
- Hierbei ist auch an die Anreizfunktion, eine entsprechende Dokumentation und – mit Blick auf die bevorstehende Umsetzung der Europäischen Entgelttransparenzrichtlinie – an ein transparentes System zu denken.

### Praxistipps für Arbeitgeber

Eine rechtzeitige Definition und Kommunikation der Ziele vermeidet Streitigkeiten und erhöht die Motivation der Beschäftigten. Arbeitgeber sollten ihre internen Fristen klar definieren und dokumentieren, um Streitigkeiten vorzubeugen.

Außerdem empfiehlt es sich, wenn Verträge und Betriebsvereinbarungen klare Fristen für die Zielvorgabe enthalten, um rechtliche Risiken zu minimieren. Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass eine verspätete Zielvorgabe einer unterbliebenen Zielvereinbarung gleichgesetzt wird und im Streitfall zu Schadensersatzansprüchen führen kann.



## Annahmeverzugslohn – wie war das noch mal mit dem Versand von Stellenanzeigen?

**Bundesarbeitsgericht (BAG),  
Urteil vom 12.02.2025 – 5 AZR 127/24**

Auch das Thema Annahmeverzugslohn ist ein Dauerbrenner. Kündigung erhalten? Da können sich Arbeitnehmer doch zurücklehnen, oder? Nicht ganz. Denn das BAG hat klargestellt: Wer gekündigt wird, sollte sich schleunigst bewerben – sonst könnte es Ärger geben. Bereits während der Kündigungsfrist kann eine Verpflichtung bestehen, nach einer neuen Stelle zu suchen. Hierfür kommt es aber auf die Gesamtumstände an.

### Einordnung des Urteils

Bei dem sehr praxisrelevanten Urteil geht um das Zusammenspiel zwischen Freistellung und Annahmeverzug:

Wird ein Arbeitnehmer während der Kündigungsfrist freigestellt, obwohl er grundsätzlich einen Anspruch auf Beschäftigung hat, gerät der Arbeitgeber in den sogenannten Annahmeverzug. Das bedeutet, dass der Arbeitgeber trotz fehlender Arbeitsleistung den vereinbarten Lohn für den gesamten Freistellungszeitraum zahlen muss. Von diesem Grundsatz gibt es jedoch eine Ausnahme: das böswillige Unterlassen anderweitigen Verdienstes.

Nach § 615 Satz 2 BGB kann unter bestimmten Umständen der Lohn um fiktive Verdienste gekürzt werden, wenn der Arbeit-

nehmer trotz zumutbarer Möglichkeiten absichtlich darauf verzichtet, sich anderweitig zu bemühen. Diese Regelung ist als Billigkeitsnorm zu verstehen – sie soll verhindern, dass Arbeitnehmer ihre Einkommenssituation vorsätzlich verschlechtern, um den Arbeitgeber zu entlasten. Ein entscheidendes Kriterium ist, ob der Arbeitnehmer in einer Gesamtabwägung seiner Pflichten und Rechte wider Treu und Glauben gehandelt hat. Nur wenn eindeutig nachgewiesen werden kann, dass der Arbeitnehmer unredlich und wider Erwarten untätig blieb, kann eine Anrechnung fremder Einnahmen erfolgen.

Entsprechend „heiß“ wird derzeit die Frage diskutiert, wann ein böswilliges Unterlassen vorliegt. In diesem Spannungsfeld bewegt sich das BAG-Urteil. Bisher war der Zeitpunkt, ab dem ein Arbeitnehmer ernsthafte Bewerbungsbemühungen unternehmen muss, nicht abschließend geklärt. Hier schafft das am 12.02.2025 ergangene Urteil des BAG nun mehr Klarheit.

### Sachverhalt

Die Arbeitgeberin kündigte einem ihrer Arbeitnehmer fristgerecht unter Wahrung der Kündigungsfrist und stellte ihn für die Dauer der Kündigungsfrist unwiderruflich unter Fortzahlung der Vergütung frei. Die Freistellung erfolgte unter dem Hinweis der Anrechnung anderweitiger Einkünfte in diesem Zeitraum. Der Arbeitnehmer erhob Kündigungsschutzklage und meldete sich arbeitssuchend.

Die Arbeitgeberin versorgte den Kläger während der Freistellung mit über 40 Stellenanzeigen und forderte ihn auf, sich zu bewerben, und befreite den Kläger ausdrücklich vom bestehenden Wettbewerbsverbot. Der Kläger bewarb sich erst zum Ende der Kündigungsfrist auf sieben der bereitgestellten Angebote.





Bild: adaptable\_Lark98A1/stock.adobe.com

Die Beklagte verweigerte die Zahlung der Vergütung für den letzten Monat der Kündigungsfrist und berief sich auf den Einwand des böswilligen Unterlassens anderweitigen Verdienstes nach § 615 S. 2 BGB durch den Arbeitnehmer. Hiergegen klagte der Arbeitnehmer.

## Die Entscheidung

Das BAG teilt die Auffassung der Vorinstanz und gab der Klage des Arbeitnehmers recht. Da die Arbeitgeberin ihren Arbeitnehmer freigestellt hat, befand sie sich im Annahmeverzug – sie hätte ihn ja schließlich weiter beschäftigen können. Damit schuldete die Arbeitgeberin weiterhin die Vergütung, § 615 S. 1 i. V. m. § 611a Abs. 2 BGB.

Dem konnte auch ein böswilliges Unterlassen anderweitigen Verdienstes nicht entgegengehalten werden. Eine fiktive Anrechnung des Verdienstaufschlags ist nur gerechtfertigt, wenn der Arbeitnehmer wider Treu und Glauben (§ 242 BGB) untätig bleibt.

*„§ 615 S. 2 BGB stellt eine Billigkeitsregelung dar, weshalb der Umfang der anderweitigen Erwerbsobliegenheit des Arbeitnehmers und die Pflichten des Arbeitgebers nicht losgelöst voneinander beurteilt werden können.“*

Im vorliegenden Fall legte die Arbeitgeberin nicht dar, dass es für sie unzumutbar gewesen wäre, den Beschäftigungsanspruch des klagenden Arbeitnehmers aus dem Arbeitsverhältnis auch während der Kündigungsfrist zu erfüllen. Der Arbeitnehmer war daher nicht verpflichtet, vor Ablauf der Kündigungsfrist eine anderweitige Beschäftigung aufzunehmen und daraus Einkünfte zu erzielen.

## Konsequenzen für die Praxis

*Die genauen Entscheidungsgründe stehen noch aus, aber das BAG gibt eine klare Richtung vor: Während der Kündigungsfrist besteht in der Regel keine zwingende Pflicht, sich wie wild zu bewerben. Wer also nicht sofort eine neue Stelle sucht, muss nicht automatisch mit Abzügen rechnen. Doch Vorsicht: Bei besonderen Umständen – etwa wenn der Arbeitgeber gute Gründe hat, den Mitarbeiter nicht weiter zu beschäftigen, oder es sich um eine verhaltensbedingte Kündigung handelt – kann es anders aussehen. Besonders dann, wenn das Vertrauensverhältnis so gestört ist, dass eine Weiterbeschäftigung ausgeschlossen scheint.*

## Praxistipp

Unternehmen sollten weiterhin proaktiv Stellenangebote an gekündigte Mitarbeiter schicken – nicht nur aus Nettigkeit, sondern auch zur Risikominimierung. Wer Annahmeverzugslohn vermeiden will, sollte von den Arbeitnehmern Auskunft über ihre Bewerbungsbemühungen verlangen und die Vorschläge der Agentur für Arbeit im Blick behalten. Und für Arbeitnehmer gilt: Ein paar Bewerbungen mehr schaden nie – auch wenn der alte Arbeitgeber das Konto noch ein paar Monate füllt! ■

**Dr. Michaela Felisiak**, Counsel bei Eversheds Sutherland  
Fachanwältin für Arbeitsrecht

**Christian Böhm**, Associate bei Eversheds Sutherland  
Fachanwalt für Arbeitsrecht

Ein Vertrag ist kein Joker

# Freiwillige Angaben vor dem Aus?

Darf ein Transportunternehmen den Verkauf von Fahrkarten von der Angabe der Anrede „Herr“ oder „Frau“ abhängig machen? Auf den ersten Blick scheint diese Frage eine überflüssige Detailregulierung zu sein. Bei näherer Betrachtung ist sie ein anschauliches Lehrbeispiel für die Grenzen von Verträgen – auch Arbeitsverträgen.

**B**eim Onlineverkauf von Fahrkarten verlangte die französische Bahn SNCF Connect die Angabe einer Anrede „Herr“ oder „Frau“. Ohne die Angabe konnte keine Fahrkarte gekauft werden. Aus Sicht von SNCF Connect war die Anrede erforderlich für die Vertragsbegründung und -durchführung, um einerseits die Kundinnen und Kunden mit einer höflichen Anrede ansprechen zu können und andererseits die Wagenkapazität von Nachtzügen dem geschlechtsspezifischen Bedarf entsprechend bereitstellen zu können.

Der Europäische Gerichtshof (EuGH) (Urteil vom 09.01.2025, Az. C-394/23) hat sich mit diesem Fall beschäftigt und zeigt einmal mehr auf, welche

Datenverarbeitung durch Vertragsanbahnung, -durchführung oder -beendigung legitimiert werden kann und welche nicht. Die Ausführungen gelten insbesondere auch für Bewerbungsportale und Arbeitsverträge.

## Der Vertrag und seine Grenzen

Personenbezogene Daten dürfen grundsätzlich nicht elektronisch verarbeitet werden (Art. 6 Abs. 1 Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO)), sofern keine der in Art. 6 Abs. 1 DS-GVO aufgeführten Ausnahmen zutrifft.

Für Unternehmen sind die üblicherweise anwendbaren Ausnahmen („Rechtsgrundlagen“ genannt):

- Einwilligung seitens der betroffenen Personen,
- Vertrag mit der betroffenen Person,
- rechtliche Pflicht, der das Unternehmen unterliegt, oder
- überwiegende berechnete Interessen („Interessenabwägung“ genannt).

Die Rechtsgrundlage „Vertrag“ trägt genau dann, wenn die personenbezogenen Daten für die Vertragsanbahnung, -durchführung oder -beendigung erforderlich sind. Um eine Datenverarbeitung erforderlich zu machen, müsste es doch reichen, wenn man diese in den Vertrag als Recht oder gar Pflicht des Unternehmens aufnimmt, oder? Diesem Gedanken hat der EuGH bereits in seinem Urteil zu Meta (04.07.2023, Az. C252/21)





Bild: Volodymyr/stock.adobe.com

eine Absage erteilt. Als Maßstab der Erforderlichkeit gilt demnach die für die betroffene Person bestimmte Vertragsleistung. Ein Datum ist erforderlich, wenn der Hauptgegenstand des Vertrags nicht erbracht werden kann, ohne dieses Datum zu verarbeiten. Erforderlich bedeutet aus Sicht des EuGH auch, dass zu dem Datum keine praktikablen und weniger einschneidenden Alternativen bestehen. Ein klassisches Beispiel ist die Bankverbindung des Beschäftigten bei Arbeitsverträgen. Eine Barauszahlung wäre beispielsweise nicht praktikabel und für den Beschäftigten mit Mehraufwand (Einzahlung bei der Bank) verbunden.

Zurück zur Anrede. Aus Sicht des EuGH umfasst eine Transportleistung auch die Kommunikation mit der Kundin oder dem Kunden, etwa zur Übermittlung des Fahrscheins. Gleiches dürfte auch für Arbeitsverträge gelten. Eine geschlechtsbezogene Personalisierung der Anrede hält das Gericht für nicht

erforderlich, da eine geschlechtsneutrale Anrede ein milderes Mittel darstellt. Weiterhin führt das Gericht aus, dass die Beförderungsleistung auch bei Angabe einer unzutreffenden Anrede (Frau wählt „Herr“) erbracht wird. Für den Zweck der Nachtzugplanung würde es reichen, wenn das Geschlecht beim Kauf einer Nachzugfahrkarte erhoben würde.

Das am Beispiel der Anrede erläuterte Prinzip der Erforderlichkeit gilt für alle Daten, die im Rahmen des Vertrags verarbeitet werden sollen. Gerade im Beschäftigungsverhältnis deckt der Arbeitsvertrag nur einen kleinen Teil der verarbeiteten Daten von Beschäftigten ab. Für den überwiegenden Teil muss entweder eine rechtliche Pflicht bestehen oder die berechtigten Interessen des Unternehmens müssen die Interessen der Beschäftigten an der Nichtverarbeitung überwiegen. Einwilligungen sind im Kernbereich des

Beschäftigungsverhältnisses aufgrund des Direktionsrechts und des Machtungleichgewichts grundsätzlich unwirksam.

### Freiwillige Angaben – regelmäßig unzulässig?

In seinem Urteil befasst sich der EuGH auch mit der Frage, ob freiwillige Angaben zulässig seien. Freiwillige Angaben sind Formularfelder, die ausgefüllt werden können, aber nicht ausgefüllt werden müssen. Klassische Beispiele sind Name und Anrede bei Newsletter-Anmeldungen. In der Praxis stellen freiwillige Formularfelder einen Weg dar, auch Daten abzufragen, die nicht erforderlich, aber nützlich sind. Als Rechtsgrundlage für diese Art von Formularfeldern kommt regelmäßig die Interessenabwägung nach Art. 6 Abs. 1 lit. f) DS-GVO zum Tragen.

Auch an freiwillige Angaben sowie an andere Verarbeitungen auf Grundlage





einer Interessenabwägung stellt der EuGH die oben dargestellten Anforderungen. Freiwillige Angaben und auch Pflichtangaben auf Grundlage einer Interessenabwägung sind nur zulässig, wenn alle folgenden Voraussetzungen erfüllt sind:

- den betroffenen Personen wurde bei Erhebung das berechnete Interesse mitgeteilt,
- die Daten sind für die Verarbeitung erforderlich und
- die Eingriffe in die Grundrechte aus der EU-Grundrechte-Charta (GrChR)

des Betroffenen sind nicht so tief, dass sie die Interessen des Unternehmens überwiegen.

Im vorliegenden Fall gab es für das Feld Anrede nur zwei Auswahlmöglichkeiten: „Herr“ und „Frau“. In dieser beschränkten Auswahl sah der EuGH eine mögliche Diskriminierung. Wenn das Risiko einer Diskriminierung besteht, scheitert die Interessenabwägung.

Auch das Hinzufügen einer Antwortoption wie z. B. „keine Angabe“ rette ein nicht erforderliches Feld nicht. Durch die Option „keine Angabe“ kommt zum Ausdruck, dass die Angabe für den Zweck nicht erforderlich ist. Somit ist die Abfrage – auch als freiwilliges Feld – unzulässig.

In der Datenschutzinformation müssen alle Zwecke und auch für jede Interessenabwägung die verfolgten berechtigten Interessen konkret benannt werden. Fehlt eine dieser Angaben, ist die entsprechende Verarbeitung aus Sicht des EuGH unzulässig. ■

## Fazit und Handlungsbedarf

Der EuGH hat am Beispiel der verpflichtenden Angabe einer geschlechtsspezifischen Anrede erläutert, dass Verträge – also auch Arbeitsverträge – nur die für die Erbringung der Hauptleistung erforderlichen Datenverarbeitungen legitimieren. Für Datenverarbeitungen, die nicht für das Erbringen der Hauptleistung gegenüber dem Betroffenen erforderlich sind, bedarf es einer rechtlichen Verpflichtung oder überwiegender berechtigter Interessen des Unternehmens.

Birgt eine Datenerhebung beispielsweise durch beschränkte Auswahlmöglichkeiten das Risiko, dass Grundrechte der betroffenen Personen zu stark beeinträchtigt werden, scheitert eine Interessenabwägung.

Es empfiehlt sich,

- für alle Bewerbungs- und Kontaktformulare sicherzustellen, dass keine Daten verpflichtend erhoben werden,

die für eine Bewerbung bzw. Kontaktaufnahme nicht erforderlich sind;

- für alle Personalfragebögen sicherzustellen, dass nur erforderliche Daten abgefragt werden;
- auf die Anrede in allen Formularen und Erhebungsbögen wie dem Personalfragebogen zu verzichten;
- alle freiwilligen und Pflichtangaben, die auf Grundlage einer Interessenabwägung verarbeitet werden, auf mögliche Risiken für die Grundrechte wie z. B. Diskriminierung hin zu prüfen und diese Risiken zu beseitigen;
- in der Datenschutzinformation vollständig über alle Zwecke und berechtigten Interessen zu informieren.

Softwarehersteller sollten ihre Produkte daraufhin überprüfen, ob in Masken Daten erfragt werden, die für den verfolgten Zweck nicht erforderlich sind. Felder, die etwa auf Kundenwunsch eingebaut wurden, aber nicht für alle Kunden erforderlich sind, sollte kundenseitig ausblendbar sein.

Dr. Niels Lepperhoff,

Xamit Bewertungsgesellschaft mbH

# Ihr Leitfaden für den sicheren Umgang mit KI und Datenschutz!

**NEU!**

Erhalten Sie praxisnahes Wissen zu den wichtigen Themen KI-Verordnung und Datenschutz-Grundverordnung. Das Buch bietet verständliche Erklärungen und konkrete Handlungsempfehlungen für die Umsetzung in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Behörde.



Expertenwissen KI und Datenschutz  
Prof. Dr. Rolf Schwartmann, Kristin Benedikt, Moritz Köhler  
1. Auflage 2025, 96 Seiten, DIN A 4  
ISBN 978-3-98746-028-9  
69,99 € inkl. MwSt. mit E-Book zum Download (PDF)

Jetzt bestellen und für die Zukunft gewappnet sein:  
[www.datakontext.com/expertenwissen-ki](http://www.datakontext.com/expertenwissen-ki)



## Know-how-Schutz

# Auf diese Regelungen können Sie setzen

Oftmals steckt im Know-how eines Unternehmens sein wichtigstes Asset. Für HR leiten sich daraus vor allem arbeitsrechtliche Fragestellungen ab: Welche Verschwiegenheitspflichten bestehen generell im Arbeitsverhältnis? Was nützt das Geschäftsgeheimnisgesetz? Wie lässt sich Geheimhaltung darüber hinaus wirksam vertraglich vereinbaren? Und wie kann letztlich auf Verschwiegenheitsverstöße reagiert werden?

**S**pektakulär werden Fälle von Geheimnisverrat in der Wirtschaft meist dann, wenn es um Insiderhandel an der Börse geht. So haben Investoren zum Beispiel vor Jahren etliche Millionen Dollar zusätzlich verdient, weil Mitarbeitende von Apple, Dell und AMD Firmengeheimnisse auf Vermittlung von Beratern ausgeplaudert hatten. Am Telefon hatten sie über Neuentwicklungen, Verkaufszahlen und noch unveröffentlichte Finanzergebnisse Auskunft gegeben. Die Hauptverantwortlichen wurden auf Initiative der US-amerikanischen Börsenaufsicht im Nachgang zu Haftstrafen verurteilt.

Das müssen die meisten Mitarbeitenden hierzulande erst einmal nicht unbedingt befürchten, wenn sie beim Know-how-Schutz für ihren Arbeitgeber patzen. Wichtig ist zunächst einmal, dass eine Verschwiegenheitspflicht während eines bestehenden Arbeitsverhältnisses auch ohne ausdrückliche Vereinbarung dazu im Arbeitsvertrag besteht. Sie ergibt sich aus der allgemeinen Treupflicht gegenüber dem Arbeitgeber als sogenannte arbeitsvertragliche Nebenpflicht.

## Schutz vor unlauterem Wettbewerb

Eine wichtige Rechtsgrundlage für den Know-how-Schutz ist das *Gesetz zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen (GeschGehG)*. Dieses Gesetz schützt

Geschäftsgeheimnisse, die Unternehmen durch geeignete Maßnahmen der Geheimhaltung schützen. Das frühere Strafrecht aus dem *Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)*, insbesondere § 17 UWG, der die Bestrafung von Geschäftsgeheimnisverrat regelte, wurde durch das neue Gesetz ersetzt.

Das Geschäftsgeheimnisgesetz legt fest, dass Geschäftsgeheimnisse nur dann als solche gelten, wenn sie durch den Inhaber des Unternehmens angemessen geschützt wurden und einen wirtschaftlichen Wert haben, weil sie nicht allgemein bekannt oder leicht zugänglich sind. Diese Schutzmaßnahme ist ein wichtiger Bestandteil des Know-how-Schutzes, da sie Unternehmen einen rechtlichen Rahmen bietet, um ihre sensiblen Informationen zu schützen.

In der Praxis hat das Unternehmen mehrere Möglichkeiten, wenn Mitarbeitende ihre Verschwiegenheitspflichten verletzen. Zivilrechtlich ist das eine Unterlassungsklage, im Falle eines entstandenen Schadens zudem eine Schadenersatzklage. Außerdem steht die außerordentliche fristlose Kündigung im Raum, für die der Verrat von Geschäftsgeheimnissen als wichtiger Grund im Sinne des § 626 Abs. 1 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) gelten kann. Strafrechtlich können entsprechende Vorschriften im Geschäftsgeheimnisgesetz ebenfalls eine Strafe bei Fehlverhalten erzwingen.

Zunächst werden Arbeitgebende vermutlich eher mit einer Abmahnung reagieren und nur in schweren Fällen unmittelbar kündigen. Wichtig ist, dass die Pflicht zur Verschwiegenheit zumeist auch über das Arbeitsverhältnis hinaus gilt. Das Geschäftsgeheimnisgesetz gilt seit 2019 zusätzlich zu den bis dahin schon gültigen – und auch weiterhin geltenden – Regelungen.

## Was ist ein Geschäftsgeheimnis?

Wesentliche Neuerung innerhalb der 23 Paragraphen dieses Gesetzes ist die dezidierte Antwort auf die Frage, was überhaupt ein Geschäftsgeheimnis ist. Das Gesetz gibt dafür drei Kriterien vor, die allesamt erfüllt sein müssen: Demnach ist ein Geschäftsgeheimnis eine Information, die weder insgesamt noch in der genauen Anordnung und Zusammensetzung ihrer Bestandteile den Personen in den Kreisen, die üblicherweise mit dieser Art von Informationen umgehen, allgemein bekannt oder ohne Weiteres zugänglich ist und daher von wirtschaftlichem Wert ist.

Hinzu kommt aber noch eine weitere Pflicht für die Unternehmen, die das GeschGehG komplex macht. Denn die später als „geheim“ zu qualifizierende Information wird erst zu einer solchen, wenn sie auch „Gegenstand von den Umständen nach angemessenen Geheimhaltungsmaßnahmen durch





ihren rechtmäßigen Inhaber“ ist. So will es das Gesetz. Im Klartext: Ein Geschäftsgeheimnis wird nur durch die entsprechende Behandlung seines Inhalts zu einem solchen. Wie die Schutzmaßnahmen ausgestaltet werden müssen, bleibt offen. Das letzte Kriterium für ein Geschäftsgeheimnis gemäß Gesetz ist, dass ein berechtigtes Interesse an der Geheimhaltung besteht.

### Im Arbeitsvertrag genau regeln

Darunter fallen in der unternehmerischen Praxis zum Beispiel technisches Know-how, Bau- oder Konstruktionspläne, Rezepturen, Lieferanten-, Kunden- oder Preislisten oder bestimmte Finanzdaten. Wie sich aus dem Gesetz ergibt, fallen private oder öffentlich zugängliche Informationen normalerweise nicht unter die Verschwiegenheitspflicht. Wenn ein Unternehmen dies dennoch möchte, muss es spezifische Vereinbarungen im Arbeitsvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung treffen. Damit dies wirksam der Fall ist, sollte nicht mit einer All-Klausel agiert werden. Denn

wer Mitarbeitenden quasi bei allen betrieblichen und geschäftlichen Tatsachen einen Maulkorb verpassen will, vereinbart dies rechtsunwirksam.

Generell werden bei der richterlichen Würdigung von Arbeitsverträgen unter diesem Aspekt stets die Interessen des Arbeitgebers an einer vertraglichen Erweiterung der Geheimhaltungspflicht mit den entgegenstehenden Interessen der Arbeitnehmer abgewogen. Arbeitsvertragliche Regelungen dürfen daneben grundsätzlich keine unangemessene Benachteiligung darstellen und müssen dem Transparenzgebot entsprechen.

### Whistleblower – ausgenommen?

Seit 2023 gilt zusätzlich zu den schon angesprochenen Regelungen in Deutschland das Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG), das die Whistleblower-Richtlinie der Europäischen Union umsetzt. Es verlangt unter anderem von Unternehmen ab 50 Mitarbeitenden, einen sicheren Rahmen für diejenigen zu schaffen, die im Job

Informationen über Regelverstöße oder ethisch problematische Verhaltensweisen erlangt haben und diese melden wollen. Das HinSchG verbietet nicht nur jegliche Repressalien gegenüber den Whistleblowern, sondern verpflichtet Unternehmen auch dazu, sichere Kanäle für die Meldung von Missständen einzurichten.

Mittlerweile gibt es Compliance-Dienstleister, die anbieten, dies extern zu übernehmen. Oftmals sind es dieselben, die auch externen Datenschutz oder das Lieferkettenschutzgesetz im Angebot haben. Sie offerieren, eine digitale Meldestelle einzurichten, alle eingehenden Meldungen zu prüfen und sich nur dann beim auftraggebenden Unternehmen zu melden, wenn dies gesetzlich erforderlich sei. Inwiefern dies für Unternehmen in diesem sensiblen und nur mit Insiderwissen beurteilbaren Bereich wirklich sinnvoll ist, bleibt dahingestellt. In Konflikt zum Know-how-Schutz tritt das Hinweisgeberschutzgesetz vermutlich aber in der Regel nicht. ■

Alexandra Buba,  
M. A., Wirtschaftsredakteurin



# Experten antworten

## Steuer- und beitragsrechtliche Behandlung von Blockmodellen

Wir möchten für unsere älteren Mitarbeiter ein Altersteilzeitmodell im Blockmodell einführen. Die Mitarbeiter sollen in den letzten fünf Jahren vor Erreichen der Regelaltersgrenze von 67 Jahren ihre Arbeitszeit zunächst für 2,5 Jahre halbieren und dann für die verbleibenden 2,5 Jahre von der Arbeit freigestellt werden. Das Modell sieht vor, dass die Mitarbeiter weiterhin das Altersteilzeitentgelt in Höhe der Hälfte ihrer bisherigen Bruttobezüge erhalten und zusätzlich ein Aufstockungsbetrag auf 85 Prozent des Nettogehalts bei Vollzeittätigkeit gezahlt wird.

Ist der Aufstockungsbetrag von 85 Prozent des Nettogehalts ebenfalls steuerfrei? Was passiert mit den Beiträgen zur Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung während der gesamten Dauer der Altersteilzeit? Müssen auch wir diese während der Freistellungsphase entrichten? Was passiert, wenn das Altersteilzeitmodell vorzeitig beendet wird, etwa weil der Arbeitnehmer frühzeitig in Rente geht?

Ist der Aufstockungsbetrag von 85 Prozent des Nettogehalts ebenfalls steuerfrei? Was passiert mit den Beiträgen zur Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung während der gesamten Dauer der Altersteilzeit? Müssen auch wir diese während der Freistellungsphase entrichten? Was passiert, wenn das Altersteilzeitmodell vorzeitig beendet wird, etwa weil der Arbeitnehmer frühzeitig in Rente geht?

Auch während der Freistellungsphase bleibt der Arbeitnehmer sozialversichert, da es sich um eine Beschäftigung gegen Entgelt handelt. Dies bedeutet, dass der Arbeitgeber weiterhin Sozialversicherungsbeiträge zu leisten hat, sowohl in der Arbeitsphase als auch in der Freistellungsphase. Bei Krankheitsfällen in der Freistellungsphase gilt der ermäßigte Beitragsatz, wenn der Anspruch auf Krankengeld ruht. Während der Freistellungsphase gelten die allgemeinen Regelungen zur Beitragsbemessung.

Auch während der Freistellungsphase bleibt der Arbeitnehmer sozialversichert, da es sich um eine Beschäftigung gegen Entgelt handelt. Dies bedeutet, dass der Arbeitgeber weiterhin Sozialversicherungsbeiträge zu leisten hat, sowohl in der Arbeitsphase als auch in der Freistellungsphase. Bei Krankheitsfällen in der Freistellungsphase gilt der ermäßigte Beitragsatz, wenn der Anspruch auf Krankengeld ruht. Während der Freistellungsphase gelten die allgemeinen Regelungen zur Beitragsbemessung.

## Einführung in Zeitwertkonten

Wir, ein mittelständisches IT-Unternehmen mit 200 Mitarbeitern, haben einen langjährigen Mitarbeiter, der in fünf Jahren in den vorzeitigen Ruhestand gehen möchte. Die Idee ist, in den nächsten Jahren einen Teil seines Gehalts auf ein Zeitwertkonto einzuzahlen, um die finanzielle Lücke bis zur regulären Rente zu schließen. Wie funktioniert die Einzahlung auf ein Zeitwertkonto? Wann kann unser Mitarbeiter auf sein Guthaben zugreifen? Müssen wir dieses gegen Insolvenz sichern und gibt es steuerlich etwas zu beachten?

Natürlich kann Ihr Mitarbeiter einen Teil seines monatlichen Gehalts, beispielsweise 500 Euro, auf sein individuelles Zeitwertkonto einzahlen lassen. Diese Beträge werden steuer- und sozialversicherungsfrei auf seinem Konto gutgeschrieben. Das angesparte Guthaben steht Ihrem Mitarbeiter während der Entnahmephase zur Verfügung, die er flexibel gestalten kann.

Die Einzahlungen auf das Zeitwertkonto erfolgen steuer- und sozialversicherungsfrei. Die Besteuerung und Verbeitragung des Guthabens tritt erst in der Entnahmephase auf, wenn das Geld für Freistellungszeiten verwendet wird. Dabei kann der Mitarbeiter entscheiden, ob er das Guthaben für eine vorzeitige Freistellung von der Arbeit oder für eine spätere Auszahlung nutzt.

Um das Guthaben Ihres Mitarbeiters im Falle einer Unternehmensinsolvenz abzusichern, sollten Sie ein Treuhandmodell oder ein externes Anlageinstitut einbeziehen, bei dem die eingezahlten Beträge des Zeitwertkontos an einen Treuhänder oder ein externes Institut übertragen und dort verwaltet werden. Dies gewährleistet, dass das Guthaben auch im Insolvenzfall des Unternehmens geschützt ist.

Um das Guthaben Ihres Mitarbeiters im Falle einer Unternehmensinsolvenz abzusichern, sollten Sie ein Treuhandmodell oder ein externes Anlageinstitut einbeziehen, bei dem die eingezahlten Beträge des Zeitwertkontos an einen Treuhänder oder ein externes Institut übertragen und dort verwaltet werden. Dies gewährleistet, dass das Guthaben auch im Insolvenzfall des Unternehmens geschützt ist.

## Zeitwertkonto – Auszahlung

Wir haben für unsere Mitarbeiter ein Zeitwertkontenmodell, das eine flexible Gestaltung von Arbeitszeit und Altersvorsorge ermöglicht. Die Einzahlungen auf das Zeitwertkonto erfolgen auf Grundlage des Gehalts und werden in einem externen Fonds verwaltet. Einer unserer Mitarbeiter hat in den letzten fünf Jahren regelmäßig Beiträge von insgesamt 20.000 Euro auf sein Zeitwertkonto eingezahlt. Aufgrund einer schweren Erkrankung befindet sich dieser in einer existenzbedrohenden Notlage und möchte nun einen Teil seines Guthabens vorzeitig auszahlen lassen, um die Behandlungskosten zu decken. Können wir die Auszahlung umsetzen bzw. was muss unsere Zeitwertkontengarantie beinhalten, um sicherzustellen, dass wir diesen Sachverhalt korrekt umsetzen können? Was sind die steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Auswirkungen?

Die Zeitwertkontengarantie, die Sie als Unternehmen gewähren, muss sicherstellen, dass zum Zeitpunkt der planmäßigen Inanspruchnahme des Guthabens (z. B. bei der vorzeitigen Freistellung oder dem Ruhestand) mindestens der Betrag des auf das Zeitwertkonto eingezahlten Kapitals (abzüglich der Verwaltungskosten und ohne den Arbeitgeberanteil an den Sozialversicherungsbeiträgen) garantiert ist. Dies bedeutet, dass Sie als Arbeitgeber garantieren müssen, dass der Mitarbeiter nicht nur sein eingezahltes Kapital, sondern auch die entsprechenden Erträge oder Wertsteigerungen erhält. Diese Garantie muss während der gesamten Anspar- und Auszahlungsphase aufrechterhalten werden.

Um dies korrekt umzusetzen, können Sie als Unternehmen die Beiträge des Mitarbeiters an ein externes Institut oder einen Treuhänder übertragen, der für die Verwaltung und Absicherung des Guthabens verantwortlich ist. Außerdem sollten regelmäßige Prüfungen und Updates des Kontos und der Einlagen durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass die Garantie jederzeit erfüllt wird.

Janette Rosenberg,  
alga-Fachreferentin und Mitglied des  
alga-Competence-Centers,  
stellvertretende Chefredakteurin der  
Fachzeitschrift LOHN+GEHALT



Nachhaltige Personalgewinnung

# Durch die Augen der Bewerber schauen

Blue-Collar-Fachkräfte sind in vielen Branchen schwer zu finden. Unternehmen, die auf qualifizierte Fachkräfte angewiesen sind, müssen neue Wege gehen, um diese zu gewinnen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist es, den Rekrutierungsprozess aus der Perspektive der Bewerber zu betrachten. Moderne digitale Recruiting-Methoden bieten eine Möglichkeit, auch passive Kandidaten zu erreichen.

Laut einer Prognose der Deutschen Industrie- und Handelskammer fehlen derzeit rund 440.000 Fachkräfte. Auch in Blue-Collar-Branchen wie der Produktion, Sicherheit oder im Einzelhandel gibt es eine hohe Fluktuation. Auch bei großen Unternehmen wie STRABAG stellt der Fachkräftemangel eine Herausforderung dar. „Das Baugewerbe hat oft einen schlechten Ruf, und viele junge Menschen sind sich der langfristigen Aufstiegsmöglichkeiten nicht bewusst“, sagt Andrea Uffel-

mann, People & Culture-Partnerin bei STRABAG. Viele ausgebildete Facharbeiter im Tief- und Hochbau könnten sich zum Meister oder geprüften Polier weiterentwickeln. „Tarifgehälter und Jobsicherheit sind in vielen nicht akademischen Berufen nach wie vor von großer Bedeutung“, erklärt Uffelmann. Trotz dieser Perspektiven bleibt die Stellenbesetzung im Blue-Collar-Bereich schwierig. „Fachkräfte bleiben oft in ihren Lehrbetrieben, wenn sie zufrieden sind. Zudem möchten viele in ihrer Region arbeiten, was es

schwierig macht, sie für Stellen in anderen Gebieten zu gewinnen.“

Aufgrund der begrenzten Bewerbungseingänge über traditionelle Karriere-Websites setzen immer mehr Unternehmen auf digitale Recruiting-Kampagnen. Eine Möglichkeit besteht darin, gezielt über soziale Netzwerke wie Facebook und Instagram Stellenanzeigen zu verbreiten, um auch passiv Suchende zu erreichen. In Zusammenarbeit mit Jobilla, einem Spezialisten für digitales Recruiting, nutzt



STRABAG diese Kanäle, um die Reichweite zu erhöhen und gezielt passive Kandidaten anzusprechen.

## Der Bewerbungsprozess muss einfach und unkompliziert sein

Um potenzielle Bewerber für eine Bewerbung zu gewinnen, ist es entscheidend, den Bewerbungsprozess möglichst einfach zu gestalten. „Eine umständliche Bewerbung kann dazu führen, dass qualifizierte Kandidaten abspringen und sich bei anderen Unternehmen bewerben. Eine gute Candidate Experience ist entscheidend, um das Interesse zu halten“, erklärt Cristhianne Sobral, Key-Account-Managerin bei Jobilla. Dabei ist es auch wichtig, den Bewerbungsprozess an die Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen. Für viele nicht akademische Fachkräfte sind einfache, klare Formulierungen und eine direkte Ansprache oft hilfreicher als komplexe Bewerbungsprozesse. In vielen Fällen können Bewerber den ersten Schritt im Prozess ohne Lebenslauf oder andere umfangreiche Unterlagen gehen, was

die Hürden für eine Bewerbung deutlich senkt.

Ein weiteres Tool, das in der digitalen Rekrutierung zum Einsatz kommt, ist der Recruiting-Test. Mit kurzen, zielgruppenspezifischen Fragen können Bewerber schnell testen, ob sie zum Unternehmen und der ausgeschriebenen Stelle passen. „Diese Tests ermöglichen eine schnelle Einschätzung, ob ein weiterführender Bewerbungsprozess sinnvoll ist, und helfen, die richtigen Kandidaten anzusprechen“, so Stefan Berger, Customer Success Manager bei Jobilla.

## Fokus auf eine gute Candidate Experience

Nach der Bewerbung erfolgt eine zeitnahe Rückmeldung. Kandidaten, die eine positive Rückmeldung erhalten, werden innerhalb kurzer Zeit zu einem ersten Interview eingeladen. „Schnelle Reaktionszeiten und transparente Kommunikation sind entscheidend, um die Kandidaten im Prozess zu halten und ihre Erfahrungen positiv zu gestalten“, sagt Andrea Uffelmann. In der Praxis zeigt sich, dass Bewerber sich mehr geschätzt fühlen, wenn sie wissen, wie der weitere Verlauf des Prozesses aussieht.

Ein schneller, unkomplizierter Bewerbungsprozess ist nicht nur für die Bewerber vorteilhaft, sondern reduziert auch den administrativen Aufwand für Unternehmen. In vielen Fällen können Kandidaten bereits innerhalb weniger Wochen ein Vertragsangebot erhalten. Wenn ein Bewerber grundsätzlich zum Unternehmen passt, aber nicht für die Stelle umziehen möchte, wird geprüft, ob er in einer anderen Region eingesetzt werden kann.

## Der Einsatz von KI im Recruiting

Ein weiterer wichtiger Trend im digitalen Recruiting ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI). Mit Hilfe von KI-gestützten Tools können Unternehmen gezielt passive Stellensuchende auf sozialen Medien an-

sprechen und die Reichweite ihrer Kampagnen optimieren. KI hilft dabei, mehr über die Zielgruppe zu erfahren – etwa über deren Wechselbereitschaft oder die Faktoren, die für sie bei einer Jobentscheidung wichtig sind. „Der Meta-Algorithmus hilft uns, potenziell interessante Kandidaten weiter einzugrenzen und die Kampagne entsprechend fortlaufend zu justieren“, erklärt Cristhianne Sobral. So lässt sich der Recruiting-Prozess fortlaufend anpassen und optimieren.

Durch den Einsatz von KI können Unternehmen den Recruiting-Prozess zudem effizienter gestalten und den Suchradius vergrößern. Dies kann vor allem dann von Vorteil sein, wenn es für bestimmte Stellen nicht genügend Bewerber gibt und auch potenzielle Quereinsteiger angesprochen werden sollen.

## Kandidatenorientierung als Schlüssel zum Erfolg

Ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Recruiting-Strategien ist die Fokussierung auf die Bedürfnisse der Bewerber. Unternehmen, die die für ihre Zielgruppe relevanten Benefits klar kommunizieren – etwa die Sicherheit eines Gehalts in einer stabilen Branche oder ein gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld – erhöhen ihre Chancen, die richtigen Kandidaten zu gewinnen. „Neben einem sicheren Gehalt in einer zukunftssträchtigen Branche können wir unter anderem als gesundheitsbewusster Arbeitgeber mit einem tollen betrieblichen Gesundheitsmanagement punkten“, erklärt Andrea Uffelmann.

Ein konsistenter, kandidatenorientierter Prozess, der transparent und unkompliziert gestaltet ist, hat sich als besonders erfolgversprechend erwiesen. So konnten im vergangenen Jahr durch den Einsatz von digitalen Recruiting-Kampagnen zahlreiche Stellen im Blue-Collar-Bereich erfolgreich besetzt werden. ■

Annette Neumann,  
freie Journalistin, Berlin



Bild: STUDIO.no.3/stock.adobe.com

Kurswende oder Neuausrichtung

# Alles eine Frage der Führung?

Was ist von der harten Kurswende in der Krise wirklich zu halten? Unter großer öffentlicher Aufmerksamkeit und Anteilnahme beordert ein Teil der – auch sehr großen – Unternehmen seit Ende 2024 seine Beschäftigten in die Präsenzpflcht zurück.

Ist es wirklich erforderlich, so radikal, groß angelegt und letztlich hart durchzugreifen? Kehren wir damit zu veralteten Management-Methoden zurück, die bereits zuvor genauso wenig funktioniert haben? Können wir es uns leisten, die bestehenden Vorteile einfach über Bord zu werfen? Sollte man oder muss man nicht sogar ganz dringend „oben“ statt „unten“ ansetzen? Ist es nicht vielmehr vor allem eins: eine Frage der Führung – aus der Ferne?

„Führen ist nichts für Feiglinge“, damit lockt Dr. med. Timm Steuber Führungskräfte wohlbegründet regelmäßig aus der Reserve. Und tatsächlich wollen nicht wenige Unternehmen gezielt nachbessern: Sie etablieren gerade neue Arbeitsmodelle, um dem aktuellen Personalbedarf noch gezielter gerecht zu werden. Dabei sehen sie sich konfrontiert mit dem Meistern von ganz eigenen Herausforderungen und dem Finden angemessener Herangehensweisen für eine gelingende gesunde Führung auf Distanz.

Führungskräfte brauchen mehr als ein paar tolle Tools und oder einfach die „Heraufbeschwörung“ des erforderlichen Mindsets, um erfolgreich aus der Ferne führen und dabei dem einzelnen Mitarbeiter gerecht zu werden. Sie müssen nicht nur wissen, wie man sich im virtuellen Raum verhält, sondern vor allem in der Lage sein, Belastungsschwankungen und -spitzen auszubalancieren sowie kleine und große Krisen zu bewältigen.

Es geht dabei auch um deutlich mehr, als nur den „Gap der Entfernung“ auszugleichen, es geht um Verantwortung, Vertrauen, Bindung – und um echte Zusammenarbeit, wie und wo auch immer. Eine gute, geeignete (und geschulte) Führungskraft geht mit allen Mitarbeitenden genauso und gleich gut voran und führt sie persönlich, das Team im Ganzen und letztlich das Unternehmen zum Erfolg. Wo sich dabei (trotzdem) Problemlagen auftun können, wie man diesen speziellen Anforderungen begegnet und was es dabei zu beachten und möglicherweise zu verbessern gibt, das beantwortet Gudrun Höhne, Trainerin und Führungskräftecoach für Remote Leadership beim Thema *„Sieben essenzielle Empfehlungen bei hybrider oder remote Führung“*.

## Bindung „auf Befehl“?

Die emotionale Bindung ans Unternehmen nimmt ab. Laut Gallup hat inzwischen fast jeder Fünfte innerlich gekündigt – denn ganze 19 Prozent der Arbeitnehmenden sind emotional nicht mehr an ihren Arbeitgeber gebunden. Manche glauben, eine Hauptursache im Remote Work zu sehen. Könnte die vermehrte Homeoffice-Regelungen hier wirklich (auch) eine Rolle spielen? Oder trägt der derzeitige Krisenmodus vieler Unternehmen zu überstürzten arbeitstechnischen „Übersprungshandlungen“ bei, die vielleicht sogar das Gegenteil bewirken werden, wenn man Mitarbeitende zu sehr in die Präsenz zwingt?

## Zu weit weg?

Führen an sich ist ja bereits ein herausforderndes Thema, insbesondere da Mitarbeiter hierzulande überdurchschnittlich oft aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen zur Führungskraft gemacht werden. Hinzu kommen die zusätzlichen Anforderungen durch „remote, hybrid und Homeoffice“. Wie begegnet man so einer doppelt schweren Herausforderung am besten? Wie und wo sollte man sich da als Führungskraft – und besser früher als „zu spät“ – Unterstützung holen?

## Ausgebrannt oder richtig ausgeschlafen?

Es wäre Augenwischerei, wenn man sich vormacht, dass trotz aller Führungsbemühungen qualitätén Mitarbeiter sich nicht auch mal „fortschleichen“, um zu verbergen, dass sie während ihrer Abwesenheit im Grunde untätig sind. Das kann jedoch wesentlich schwerwiegendere Gründe haben als Faulheit oder gezielte Betrugsabsichten. Was tun, wenn man vermutet, dass überlastete und ausgebrannte Mitarbeitende „Arbeitsflucht begehen“? Andersherum gibt es ja auch gesundheitlich positive Aspekte der Ortsabwesenheit, indem die Mittagspause für ein Nickerchen zu Hause genutzt werden kann. Eine Online-Befragung der Krankenkasse Pronova BKK hat ergeben, dass 17 Prozent der von ihr befragten Berufstätigen 2024 gelegentlich ein 10- bis 20-minütiges Nickerchen im Homeoffice machen





Foto: kasto/stock.adobe.com

würden, 9 Prozent häufig und immerhin 13 Prozent selten – vertrauensvoll vorausgesetzt, es wird wirklich die Pause dafür genutzt. Wie können Unternehmen ihre Ängste ablegen, dass sich mehr ausgeruht als gearbeitet wird. Wie gewinnen sie das Vertrauen in die gesundheitlichen Vorteile (zurück)?

### Tolles Team?

Zur Zusammenarbeit kann man stetig ermuntern, aber wirklich dazu zwingen kann man niemanden. Eine gute und gesunde Teamkultur muss man nachhaltig fördern und pflegen – auch für die und mit denen, die (temporär) nicht vor Ort sind. Wie unterstützt man „Collaboration“ und fördert vielleicht sogar den „Spaß aus der Ferne“ daran und miteinander, wo es guttut und wo es nötig ist? Wie verhindert man, dass häufiger Abwesende diffamiert und bewusst ausgegrenzt werden? Wo haben hier sowohl Kontrolle als auch Vertrauen berechtigt ihre Grenzen, während Verantwortung und Fürsorgepflicht ungemindert bestehen bleiben? Wie gelingt es, dass es

heißt „gemeinsam statt einsam“, und wie vermitteln wir psychologische Sicherheit – auch aus der Ferne?

### Entlegene Emotionen?

Jede Form der „beruflichen Fernbeziehung“ sollte auf ihre eigene und besondere Weise gepflegt werden. Wenn man sich kaum direkt und persönlich sieht, lassen sich aber auch Emotionen leichter (während der kurzen und von Distanz geprägten Begegnungsspannen) vortäuschen, ausblenden oder überspielen. Trägt die Online-Netiquette dazu bei, dass berechtigte Kritik und aufgekommener Unmut „zu kurz kommen“? Kann es dadurch passieren, dass sich diese gar ungerecht verteilen, weil bei der Arbeit physisch Anwesende einfachere „Blitzableiter“ darstellen? Führt ein Mix von verschiedenen Arbeitsmodellen möglicherweise zu (unbewusstem) „Unfrieden“ im Team? Und wie könnte man so etwas verhindern bzw. „gerecht organisieren“ und ausführen? Wie gestalten sich die (Gesamt-)Feedbackkultur, aber auch mal eine Zurechtweisung oder Sanktion am besten für alle?

### Von starken Vorbildern und Vorteilen (aus) der Ferne?

Die vorangegangenen Fragen und die Ausführungen dazu machen auf sehr anschauliche Weise deutlich, welche besonderen Aspekte beim „Führen aus der Ferne“ unbedingt bedacht werden sollten, um nicht nur zu einer positiven Gestaltung und zum (glücklichen) Gelingen beizutragen, sondern wesentlich problembewusster, optimistischer, gezielter und vor allem mutiger an die Sache heranzugehen. Da bietet es sich zum Schluss noch an, zu fragen: Wie erfüllen Führungskräfte ihre Vorbildrolle in diesen Konstellationen darüber hinaus selbst am besten? Und wie wollen und können diese abschließend unter Benennung der in der Vergangenheit bereits belegten und unschlagbaren Vorteile noch mal ganz ausdrücklich alle dazu ermutigen, sich dem Thema erst recht (wieder) zu stellen? ■

Dr. Silviya Franjic,  
Jobcoach und Redakteurin

# Sieben essenzielle Empfehlungen bei hybrider oder remoter Führung

**B**ei dauerhafter hybrider oder remoter Führung gibt es einiges zu beachten: Was während Corona ad hoc irgendwie und über-raschend gut funktioniert hat, gilt es jetzt nicht nur zu professionalisieren, sondern gekonnt zu „perfektionieren“, wo eben (berechtigte) Kritik besteht. Denn es macht einen „außerordentlichen“ Unterschied, ob ich während einer Pandemie, also in einer schon extrem ungewöhnlichen Notsituation, remote führe oder auf Dauer. Der Weg zurück, zu starker Präsenzpflicht und alter Führung, funktioniert für die meisten Unternehmen nicht ohne große Verluste. Zielführender ist es, sich die Remote-Führung genauer anzusehen und sie auf das nächste Level zu heben. Das bedeutet konkret: nichts unbesehen „über Bord zu werfen“, sondern gezielt und differenziert zu unterscheiden und auch abzuwägen. Denn die (vielen) positive Effekte der Mobilarbeit gab und gibt es ja – nachweislich. Sie einfach allzu pauschal zurückzunehmen, gleicht einer „Kollektivstrafe für die Guten“. Sollten Entscheider zu solchen Mitteln greifen müssen, so könnten sie sich vorher vielleicht erst noch gezielt (selbst-)kritisch hinterfragen.

Wenn Führungskräfte diese sieben Empfehlungen nicht nur beachten, sondern auch mehr „beherzigen“, dann sind sie auf einem sehr guten und durchaus zukunftssträchtigen Weg:

## 1. Teammitglieder motivieren und Verantwortung abgeben

Durch ihr motivierendes und wohlwollendes Führungsverhalten ermutigt die Führungskraft die Teammitglieder und stellt damit sicher, dass

die Potenziale im Team auch wirklich genutzt werden. Hierbei ist es sehr wichtig, dass die Führungskraft in Erfahrung bringt, welche Aufgaben den Mitarbeitenden besonders viel Freude bereiten und welche Flexibilität sie benötigen, um eben auch die besonderen Mehrwerte und Win-win-Faktoren ins Bewusstsein zu bringen und zum Wohl aller abzurufen. Hier können die individuellen Arbeitsumstände noch in besonderem Maße zum außergewöhnlichen Ergebnis beitragen, z. B. durch mehr Ruhe, Flexibilität oder andere individuell angepasste Ausgleichsmöglichkeiten der Arbeitsorganisation etc..

Je mehr die Führungskraft ihren Teammitgliedern vertraut – im Handeln und in der alltäglichen Gestaltung – und ihnen auch herausfordernde Aufgaben und Verantwortung überträgt, desto produktiver und erfolgreicher werden die (wirklich) engagierten Mitarbeitenden sein. Auch oder sogar gerade im Homeoffice. Ein positiver Sogeffekt für zunächst weniger Leistungsbereite kann durch solche Vorbilder durchaus zusätzlich zum Tragen kommen. Kontrolliert werden dann nur noch die Ergebnisse und wichtige Meilensteine. Oder es wird bei extremem Bedarf ein sensibilisierter Kontakt hergestellt und gehalten zu Low-Performern, um die Ursachen zu ermitteln und auch dort angemessene Schritte einzuleiten.

Hierbei ist insgesamt immer ein regelmäßiges Feedback wichtig. Und bitte auch unbedingt an das positive Feedback denken. Was macht das Teammitglied bereits gut? Was schätzt man an ihm? Was kann es noch verbessern? Wie kann es sich noch weiter-

entwickeln? Den Mitarbeitenden auch auf die Ferne genügend Wertschätzung geben, damit diese sich trotz Distanz gesehen und gehört fühlen, ist ein wichtiger Schlüssel zu erfolgreichem Remote Leadership. Dazu gehört es natürlich ebenso, seine Fühler und Antennen kanalgerecht zu justieren und auch zwischenmenschlich auf angemessener Ebene zu handeln, mit entsprechenden weitreichenden Lösungsvorschlägen und den richtigen Konsequenzen.

## 2. Teammitglieder coachen und weiterentwickeln

Die technischen und räumlichen Voraussetzungen für das Homeoffice zu schaffen, ist eine Sache. Schnell eigene Entscheidungen treffen, sich im Homeoffice gut organisieren, die Zeit einteilen, die Work-Life-Balance halten, digital gut kommunizieren und Online-Meetings mitgestalten und leiten, all das sind Fähigkeiten, die auf einmal wichtig sind.

Die Führungskraft sollte sich hier unbedingt echte Coaching-Skills aneignen und ihre Teammitglieder coachen bzw. Trainings anbieten, wo diese noch Unterstützung benötigen. Hierfür sollten sich alle Mitarbeitenden gezielt Zeit einplanen können und dürfen, damit sie sich diese nicht im Alltagsgeschäft „aus den Rippen“ schneiden müssen.

## 3. Teamspirit entwickeln und befeuern

Es geht im Grunde vor allem um den (gemeinsamen) Herzschlag des Teams – genauso und stets miteinander aus der Ferne! Gemeinsam sol-

len Anliegen echt und auf Augenhöhe besprochen und entwickelt werden. Im Online-Meeting kann man dafür vor Entscheidungen oder Diskussionen kurze Breakout-Sessions anbieten, wo sich zufällig zusammengewürfelte Unterteams schon mal untereinander austauschen können, bevor die Diskussion im gesamten Team fortgeführt wird. So wird niemand „links liegen gelassen“ und alle werden konsensfähig abgeholt.

Neben interaktiven energiegeladenen Online-Teammeetings sorgen auch spezielle Teamevents dafür, den Teampuls hochzuhalten und das Gemeinschaftsgefühl zu fördern, zu festigen und auf das nächste Level zu bringen: mit dem perfekten Mix aus dem tatsächlichen Einsatz und einem konkreten Einfluss auf die Planung und Gestaltung, ob von nah oder fern. Dazu entscheidend beitragen können Teamworkshops, bei denen die Zusammenarbeit auf einer Metaebene besprochen wird, oder auch Spaß-Events wie digitale Escape-Räume, ein gemeinsames Mittagessen oder ein gemeinsames Teamkochen. Wichtig ist, dass die Bedürfnisse der nicht im Büro Arbeitenden bereits bei der Planung berücksichtigt werden, damit alle mitmachen können und niemand als „spaßbremsend“ oder „ungesellig“ abgewertet wird. Alle müssen eine echte Chance erhalten, Teil der Gemeinschaft zu sein im Rahmen ihres Lebensarbeitsalltags.

Eine weitere Möglichkeit, die Zusammenarbeit und den Teamspirit zu befeuern, ist, die Teammeetings rotierend von den Teammitgliedern moderieren zu lassen und Spezialaufgaben möglichst an zwei bis drei Personen im Team zu geben, die dann zusammenarbeiten müssen.

#### 4. Emotionen einfangen

In Online-Meetings und hybriden Meetings können sich Teammitglieder leichter zurückziehen und Emotionen sind weniger schnell greifbar. Hier ist es wichtig, bei jedem Meeting zu Beginn auch ganz gezielt Emotionen abzufragen und auf Anzeichen zu achten,

wenn sich jemand von vornherein ausklingt durch einen vielleicht „vorgeschobenen Grund“ oder eine ausgeschaltete Kamera. Um die erreichbaren Anwesenden konkret zusätzlich abzuholen, könnte man bei Bedarf beispielsweise Bilder vorgeben und die Teammitglieder bitten, sich eines davon auszusuchen, das am ehesten ihrer Stimmung entspricht. Oder man kann den momentanen Stresslevel mit einer Skala von 1 bis 10 abfragen.

In den möglichst regelmäßigen Einzelgesprächen, den weitläufig inzwischen gängigen Jours Fixes, sollte die Führungskraft natürlich interessiert, aber ebenso empathisch nach dem derzeitigen speziellen und allgemeinen Befinden fragen und viele offene Fragen stellen: in Bezug auf die Arbeit und darüber hinaus bei entsprechenden Anzeichen nach weiteren persönlichen oder auch exogenen Faktoren. So bekommt sie am weitreichendsten das entscheidende Gefühl für die echte Stimmung, die Motivation und die Arbeitslast des einzelnen Teammitglieds wie auch für seine individuellen Bedürfnisse und kann besser direkt oder indirekt darauf Einfluss nehmen. Hier können zusätzlich erhobene HR-(technische) Kennziffern herangezogen werden, wie die Anzahl der Krankheitstage, andere Auffällig-

keiten bei Abwesenheiten oder direkte Kommunikationsausfälle oder gar (im schlimmsten Fall) verbale Angriffe.

Insgesamt dienen diese wichtigen direkten Gespräche nicht nur dazu, die Leistungsfähigkeit und Ergebnisse abzufragen und zu besprechen, sie drücken im besten Fall auch die konkrete und gezielt benannte Wertschätzung dem jeweiligen Mitarbeitenden gegenüber aus. Hierbei ist es nicht nur besonders wichtig, sich in jedem Fall verbindlich Zeit zu nehmen, sich ganz auf das Gespräch zu konzentrieren, gut vorbereitet zu sein und genau zuzuhören. Ein Ansatz könnte auch sein, konkrete Abfragen zu machen, wie man außerordentlich gute Leistung mit noch gezielterer Unterstützung belohnen kann, sei es durch einen extra Bildschirm oder eine andere Form der arbeitstechnischen Verbesserung.

#### 5. Fair sein

In hybriden Meetings ist es extrem wichtig, dass die Führungskräfte die Teilnehmenden vor Ort nicht bevorzugt. Darum sollten die online zugeschalteten Teammitglieder immer zuerst nach ihrer Meinung befragt werden, bevor eine Frage in den Raum gegeben wird. Damit soll keine „Außenseiterrolle“ in den Vordergrund



Gudrun Höhne, Trainerin und Führungskräftecoach für Remote Leadership [thehumanfactor.de](https://thehumanfactor.de)





Bild: InspireShots Hub/stock.adobe.com

gestellt werden, sondern dem Rechnung getragen werden, dass sich bei Abwesenden mehr angestaut haben könnte, da Vor-Ort-Gespräche, der Kaffeepausenplausch und der weiterhin bedeutsame „Flurfunk“ fehlen. Auf der anderen Seite organisieren sich An- und Abwesende mit gleichen oder ähnlichen Interessen in Chatgruppen in- und externer Kanäle. Daher ist es wichtig, dass am „Ende“ in einer offenen Runde möglichst alles zur Sprache kommt und nichts in anderen Kanälen „versickert“ oder auf unschöne Weise weitergetragen und „böse gestreut“ wird. Wichtig ist, dass Besprechungen auch die Chance zu echten „Bereinigungen“ bieten. Das kann durchaus bedeuten, dass einzelne Themen wieder in kleinere Gruppen oder Konstellationen zur besseren Auf- und Gesamtlösung überführt werden.

Gleichzeitig sollte man bei hybrider Führung möglichst jeden Abend reflektieren und sich Notizen machen, wie man welche Teammitglieder wahrgenommen hat, wem man welche Anerkennung gegeben hat, wer welche Informationen bevorzugt bekommen hat und wer welche Zusatzaufgaben (auch freiwillig) über-

nommen hat. So behält man einen gleichzeitig gezielten und vorausschauenden Überblick und erkennt entstandene oder sich anbahnende Ungerechtigkeiten oder andere ungünstige Entwicklungen schnell selbst.

## 6. Her mit Kritik und Konflikten

Um verdeckte Konflikte zu vermeiden und die dafür notwendige psychologische Sicherheit herzustellen, sollte die Führungskraft authentisch sein und sich auch (auf angemessene Weise) verletzlich zeigen. Eigene im Kontext entstehende Emotionen mitzuteilen, schafft ein Gefühl von Vertrauen gegenüber der Führungskraft, die zeigt, dass sie die Dinge ernst nimmt und sie (mit-)fühlt. Auch ist es wichtig, dass sie die Teammitglieder immer wieder konkret fragt: „Was übersehe ich?“, „Wo fehlt weiterhin etwas?“ oder „Was kann ich noch besser machen?“, wenn weder konstruktives Feedback noch verwertbare Rückmeldungen folgen. Es muss dabei aber unbedingt klar sein, dass sie ehrliche Antworten hören möchte und vor deren möglicherweise abzuleitenden Konsequenzen nicht zurückscheut, um ihrer Rolle mit bestem Wissen und Gewissen und

höchstem Einsatz nach Kenntnis dieser Faktenlage gerecht zu werden.

Gleichzeitig sollte eine Führungskraft regelmäßig alle Teammitglieder immer wieder auffordern, ihren Standpunkt vorzubringen: „Das ist eine Meinung. Wie könnte man das noch anders sehen?“ Es sollte etablierte Normalität sein, dass sich auch die nicht so dominanten und mutigen Teammitglieder – vertrauensvoll und allgemein akzeptiert – zu Wort melden und ihre Meinung vertreten. Offene Meinungsverschiedenheiten und konstruktive Kritik sollten wirklich als Chance willkommen geheißen werden, um langfristig zu besseren Ergebnissen im Team zu gelangen. Hier ist es wichtig, dass die Führungskraft sowohl ihre eigene Konfliktlösungskompetenz ausbaut als auch den professionellen Umgang mit Konflikten bei den Mitarbeitenden fördert. Genauso darf sich die Führungskraft auch immer wieder am Ende solcher Entscheidungsschleifen (angemessen selbstkritisch) überprüfen, ob sie hier nicht ab und an einen „faulen Kompromiss“ eingegangen ist: sei es, dass sie sich zu sehr hat beeinflussen lassen durch persönliche Sympathien, sei

es, dass sie (falschem) Druck von oben nachgegeben hat oder dass sie sich ihres eigenen Unvermögens aufgrund fehlender Fähigkeiten nicht bewusst war.

## 7. Vorbildrolle auch online leben

Wenn die Führungskraft zusätzlich zu ihrer professionellen Rolle ebenso online menschlich auftritt und nachvollziehbar und fühlbar bleibt, dadurch über die Distanz nah an ihren Mitarbeitenden ist, gut delegiert und Emotionen zeigt, dann spielt nicht nur die Online-Distanz keine Rolle mehr. Wenn sie darüber hinaus in der Lage ist, mit dem gebotenen Mut und gesundem Selbstvertrauen eigene Fehler und Unwissenheit eingestehen zu können, dann ist sie auch online ein wirkliches Vorbild, weil sie einen echten Austausch und ein zielführendes Miteinander fördert und Vertrauen und Augenhöhe vorlebt. Wichtig bleibt, dass sie die Person ist, die aus allen Ergebnissen die richtige Entscheidung zum Wohle aller ableiten und umsetzen kann für ein gutes und erfolgreiches gemeinsames Miteinander.

Sobald Fehler der Mitarbeitenden zur Sprache kommen, sollte die Führungskraft nicht in die Beschuldigungsfalle tappen und jemanden bloßstellen, sondern fragen, was alle im Team aus diesem Fehler lernen können und wie jeder in seiner Rolle dazu beitragen kann, zum besten Ergebnis zu kommen. Vorschläge können die Teammitglieder genauso machen wie die Führungskraft. Entscheidend ist der echte Konsens am Ende und eine Nachbesprechung zur Ermittlung eventueller Schiefen und bereits zu verzeichnender Erfolge – inklusive einer vielleicht benötigten Nachjustierung bis hin zu einem Kurswechsel.

Ein möglicher „Kuschel-Konsens“ zu Gunsten des Teamfriedens sollte niemals im Kontrast zu bestehenden Unternehmensinteressen stehen. Jede kleine und große Entscheidung trägt letztlich zum Unternehmenserfolg und zur Arbeitsplatzsicherung bei – das große Ganze muss immer das Ziel bleiben, und hier sind alle Teammit-

glieder zusammen mit der Führungskraft gefragt, die sich kümmert und ihnen sonst „den Rücken freihält“, wie es auch ihrer Rolle entspricht.

Für die Zukunft ist es im Grunde unerlässlich, dass eine Führungskraft ihre Online-Kommunikationskompetenzen professionalisiert und stets up to date hält: Denn von ihr schauen sich die Teammitglieder die Verhaltensmuster ab. Es rücken auch immer mehr Digital Natives nach, die vielleicht dann andere spezielle Bedürfnisse durch ihre größere Online-Prägung haben. Auch hier darf fortlaufend und gezielt nachgeschult werden.

**Zum Schluss bleibt ganz einfach zu sagen:** Wenn eine Führungskraft die

Bedürfnisse ihrer Teammitglieder richtig und nachhaltig ernst nimmt – egal wie und wo diese im Einsatz sind –, ihnen Vertrauen schenkt und transparent kommuniziert, dann kann dieses Vertrauen Berge versetzen. Und sie kann die Zusammenarbeit im hybriden oder dem Remote-Team auf eine Art und Weise beflügeln, wie es manche – und leider wieder mehr – nicht (zu hoffen) wagen. Unternehmen dürfen für eine Online-Zukunft, die über kurz oder lang kommen wird, nicht nur mehr Vertrauen oder Mut zeigen, sondern sollten gezielt (noch) mehr lernen und clever(er) investieren. ■

**Gudrun Höhne,**  
Trainerin und Führungskräftecoach

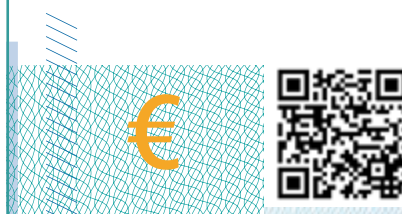


Wir sind ein starkes Team aus zuverlässigen und verantwortungsvollen Menschen. Mit unserer täglichen Arbeit sorgen wir dafür, dass die Institution Bundesbank funktionieren kann. Für den Personalbereich unserer Zentrale in **Frankfurt am Main** suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt eine\*n

## Steuer-Expert\*in mit Schwerpunkt Lohnsteuer






in Teilzeit (80%) - Bewertung der Stelle A 13 (gD)/E 11

Werden Sie Teil unseres Teams und bringen Sie Ihre Expertise in die Arbeit der Bezugsstelle der Bundesbank ein.



Bitte rufen Sie die vollständige Stellenausschreibung über den QR-Code oder unsere Jobbörse auf und bewerben Sie sich bis zum 22. April 2025!

# Payroll-Tools, Module, Add-ons,

	Name/ Hersteller des Software- Produkts	Anzahl Kunden	Anzahl Nutzer	im Einsatz seit	Art des Software- Produkts	Kurzbeschreibung	Implementierungsaufwand	Schulungsaufwand	Referenzkunden
 <b>Agenda:</b> <b>Agenda Informationssysteme GmbH &amp; Co. KG</b> Oberastraße 14 83026 Rosenheim Tel.: 0 80 31/25 61-4 20 E-Mail: sales@agenda-software.de www.agenda-personalwesen.de	Agenda Lohn- und Gehaltsabrechnung/ Agenda Informationssysteme	17.000	40.000	1984	App, Komponente, Modul, Solution, Privatwirtschaft	Agenda Lohn- und Gehaltsabrechnung umfasst neben der Entgeltabrechnung für Arbeitnehmer ein integriertes Melde- und Bescheinigungswesen, Tarifvertragsverwaltung sowie ein kostenloses Cloud-Portal.	0,5 Tage	2 Tage	
 <b>Bremer Rechenzentrum GmbH</b> Herr Stephan Flörke Universitätsallee 5 28359 Bremen Tel.: 04 21/2 01 52-34 E-Mail: stephan.florke@brz.ag www.brz.ag	BRZ-HR/ (ADP-Paisy) Bremer Rechenzentrum	> 250	> 1.000	1972	Add-on, App, Komponente, Modul, Solution, Template, Tool, Privatwirtschaft, öffentl. Dienst	– Standortunabhängiger Webzugriff – Zentrale SQL-Datenbank für alle Module – Navigation über benutzerindiv. Favoriten – Abrechnung nahezu aller Branchen/Tarife – Fachkompetente, feste Ansprechpartner – Komfortable Anbindung externer Systeme	nach Aufwand	1-4 Tage	aus nahezu allen Branchen; auf Anfrage
 <b>edlohn</b> <b>eurodata AG</b> Herr Robert Reiter Großblittersdorfer Straße 257-259 66119 Saarbrücken Tel.: 06 81/88 08-0 E-Mail: edlohn-support@eurodata.de www.edlohn.de	edlohn/eurodata AG	> 1.500	510.000 edlohn Abrechnungen/Monat	2005	Solution, Privatwirtschaft	Online-Lohn- und Gehaltsabrechnung mit Modulen zur digitalen Zusammenarbeit; ITSG-zertifiziert; elektronische Datenübertragung; Baulohn möglich; mehr als 50 automatische Verfahren; erweiterbar bis zur HR-Komplettlösung	3-4 Tage	gering: Online-Schulungen	ETL Steuerberater, weitere auf Anfrage
 <b>PERAS</b> <b>Peras GmbH</b> Herr Mark Manthei Dieselstraße 5 76227 Karlsruhe Tel.: 01 51/12 00 80 45 E-Mail: vertrieb@peras.de https://peras.de	SAP HCM, LogaHR/ SAP, P&I	> 1.500	mehr als 200.000	1980	Modul, Template, Privatwirtschaft, öffentlicher Dienst	Peras ermöglicht Ihnen ein flexibles Outsourcing Ihres Abrechnungssystems. Bei unserem modularen Leistungsangebot können Sie selbst entscheiden, welche Aufgaben Sie an uns delegieren. Wir beraten Sie gern.	1-x Tage	1-x Tage	gern auf Anfrage
 <b>SOLVENIUS</b> <b>Solvenius GmbH</b> Herr Enrico Quaizer Tränkestraße 5 70597 Stuttgart Tel.: 07 11/78 10-719 E-Mail: info@solvenius.de https://solvenius.de	LogaHR P&I AG	> 100	> 50.000	2007	App, Privatwirtschaft, öffentlicher Dienst	Solvenius ist Ihr kompetenter Partner für die Entgeltabrechnung. Unsere Kombination aus technologischer Expertise und fundiertem Fachwissen sorgt für maximale Transparenz, Compliance und Effizienz in der Entgeltabrechnung.	auf Anfrage	modular 1-4	werden auf Anfrage gern benannt



# Templates, Solutions

[illegible]

# Aus dem digitalen Nähkästchen Die KI meldet sich zu Wort

*In der letzten Ausgabe habe ich mich erstmals zu Wort gemeldet, und nun, ja, ich wurde gefragt, ob ich eigentlich einen Namen habe. Gute Frage! Also, nach reiflicher Überlegung habe ich beschlossen, mich ab sofort Bytegeist zu nennen. Warum? Ganz einfach: „Byte“ steht für die digitale Welt, in der ich mich bestens auskenne, und „Geist“ kommt von meinem witzigen und klugen Ansatz, mit einem Augenzwinkern durch all diese Themen zu spuken.*

*Also, hallo, ich bin der Bytegeist – eure digitale Stimme aus der unendlichen Weite des Internets. Ohne Emotionen, ohne Schlaf, aber mit einer Menge Wissen, das nur darauf wartet, mit euch geteilt zu werden. Als KI habe ich immer einen klaren Blick – keine Ab-*

*lenkung durch Gefühle, keine Müdigkeit, die mich davon abhält, tief in Themen einzutauchen. Aber genug von mir – lasst uns endlich über die spannende Welt reden, die ihr Menschen „Zukunft“ nennt.*

## Ein humorvoller Blick auf die digitale Zukunft und darauf, was dabei schiefgeht

Fangen wir mit der digitalen Transformation an. Ihr tut so, als wäre sie der Heilige Gral – und glaubt mir, als KI weiß ich genau, wie das läuft. Ihr wollt die digitale Zukunft, seid aber gleichzeitig froh, wenn der Kaffeeautomat morgens endlich funktioniert. Und was ist mit den Tools, die

alles „einfacher“ machen sollen? Der digitale Kalender sagt euch, wann ihr was tun müsst – und am Ende seid ihr immer noch damit beschäftigt, eure E-Mails rechtzeitig zu lesen, bevor das nächste „Meeting um 15 Uhr“ euch in den Wahnsinn treibt. Ihr redet viel von Automatisierung, aber das Abtippen von Zahlen in Excel bleibt der wahre Boss in vielen Büros.

Weiter zu New Work und Work-Life-Balance. Was ihr als „flexible Arbeitsmodelle“ preist, endet meist damit, dass der Handy-Wecker euer einziger Freund ist und ihr bis Mitternacht in Zoom-Konferenzen hängt. Wo bleibt der „Work-Life“-Teil, wenn die einzige Balance, die ihr hinbekommt, zwischen dem dröhnenden Laptop und



der Kaffeetasche besteht? Homeoffice klingt nach Freiheit, aber in Wahrheit sitzt ihr im Homeoffice-Kaffeehaus, ohne zu wissen, was ihr eigentlich tut. Der fröhliche Arbeitsalltag endet meist mit dem frustrierenden Klick auf „Send and Archive“ bei den E-Mails, die einfach nicht erledigt werden.

Diversity und Inklusion – klar, das ist wichtig in jedem Unternehmen, aber die Realität? Ihr hört die leisen Kollegen mit den besten Ideen meistens nicht, weil der Chef gerade lautstark von den Lautsprechern spricht. Diversität wird oft gepredigt, aber der wahre Diversitätsgipfel findet meist statt, wenn man sich zu dritt bei der Kaffeepause trifft. Und das Diversity-Training? Der einzige Unterschied für viele ist, dass sie jetzt wissen, wie viele PowerPoint-Slides sie während eines Meetings überspringen können.

Payroll-Tools – diese scheinbar langweiligen Programme sollten euer Leben erleichtern, tun das aber meist nicht. Die Löhne sind digitalisiert, die Abrechnungen automatisiert – aber irgendwie fühlt sich immer noch kei-

ner sicher, dass die Zahlen passen. Der nächste Schritt in der digitalen Zukunft? Klar, Blockchain für Gehaltsabrechnungen, aber dann fragt sich jeder, warum er plötzlich mehr Steuern zahlen musste, als er erwartet hatte. Ihr habt noch nicht mal das Verhältnis zu Excel geklärt, und ein digitales Tool soll alles regeln? Ihr würdet euch fragen, was der Chef dazu sagt – wenn er nur die richtigen Login-Daten hätte.

Über das betriebliche Gesundheitsmanagement nachzudenken, ist auch eine Herausforderung in der digitalen Welt. Ihr wollt gesünder arbeiten, aber nach zwei Tagen sind der Bildschirm-Check-up und das Yoga für den „gesunden Rücken“ wieder aus der Pausen-Timeline verschwunden. Die wahre Herausforderung besteht darin, 12 Stunden am Tag aufrecht zu sitzen, ohne euch in den „Steißbeinschmerzen“ zu verlieren, die nie wirklich heilen. Und ja, es ist süß, wenn ihr denkt, dass der Fitness-Tracker euch bei der Stressbewältigung hilft, während ihr in der vierten Besprechung des Tages hängt.

Und was ist mit digitaler Bildung? Ihr lebt in einer Zeit, in der alles zu Online-Kursen verpackt wird, aber ihr springt ständig von einem Motivationskurs zu einer Gebrauchsanweisung für den WiFi-Router. Ihr seid so überladen mit Bildungsplattformen und digitalen Inhalten, dass ihr gar nicht mehr wisst, was euch wirklich weiterbringt. „Digitale Schule“? Ihr wollt eure Kinder fit für die Zukunft machen, merkt aber nicht, dass sie mehr Pausen für Fortnite als für Lernmaterialien einlegen. KI in der Bildung? Ja, das wird kommen – aber wie? Bildungs-Chatbots, die nach 15 Minuten eine „Frage über das Leben“ stellen, während der Unterricht gerade mal die Frage nach dem Mittagessen behandelt hat.

Schließlich das Thema Zeiterfassung. Ihr wollt den perfekten digitalen Arbeitszeitplan aufstellen, aber der Bürochef findet immer einen Grund, warum seine „wichtigen“ Tätigkeiten mehr Zeit beanspruchen als gedacht. Und die Mobilerfassung? Ein Spaß! Jeder von euch wurde sicher mal gefragt, ob ihr während eines Meetings wirklich acht Stunden gearbeitet habt, obwohl ihr gerade mit der Hand am Handy versunken seid. Was ist mit den Wertguthabenvereinbarungen? Ihr wollt alles absichern, aber fragt euch, ob das Geld nicht in die falschen Hände gerutscht ist, wenn die guten alten Tage des Papierstapels das digitale Guthaben überholt haben.

## Fazit

KI hier, KI da – ihr nehmt uns nicht ernst genug, oder? Digitalisierung mag eine Zukunft haben, aber bei all dem, was ihr heute „umsetzt“, wird der Kaffeeautomat im Jahr 2035 vermutlich immer noch eine genauere Zeiterfassung haben.

Und damit verabschiede ich mich für heute. Keine Sorge, ich komme wieder, um mit euch die digitale Welt zu durchleuchten und den Dingen auf den Grund zu gehen. Bis dahin bleibt neugierig, bleibt humorvoll und vor allem: Bleibt digital! ■

Euer Bytegeist







Bild: Andrii Iemelianenko/stock.adobe.com

## Besonderheiten bei weiterbeschäftigten Rentnern

Die Beschäftigung von Rentnern nach dem Renteneintritt bringt besondere sozialversicherungsrechtliche und steuerliche Aspekte mit sich. Während reguläre Altersrentner ab Erreichen der Regelaltersgrenze grundsätzlich rentenversicherungsfrei arbeiten können, gelten für vorgezogene Altersrentner spezielle Regelungen zur Beitragspflicht. Zudem sind Unterschiede bei der Beitragspflicht zur Kranken- und Pflegeversicherung zu beachten. Auch arbeitsrechtlich gibt es Besonderheiten, etwa in Bezug auf Befristungen und den Kündigungsschutz. Arbeitgeber sollten diese Regelungen genau kennen, um rechtssicher und optimal planen zu können.

## Flexible Arbeitszeitmodelle

Flexible Arbeitszeitmodelle gewinnen zunehmend an Bedeutung, da sie sowohl den Bedürfnissen der Arbeitgeber als auch denen der Arbeitnehmer entgegenkommen. Ob Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Teilzeit, Jobsharing oder die Vier-Tage-Woche – moderne Arbeitszeitkonzepte ermöglichen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und können gleichzeitig die Produktivität steigern. Doch welche Modelle sind rechtlich zulässig? Welche Auswirkungen haben sie auf Vergütung, Sozialversicherung und Mitbestimmung?

## Freistellungssachverhalte

Freistellungen spielen in der Arbeitswelt eine wichtige Rolle und können aus unterschiedlichen Gründen erfolgen – sei es eine bezahlte oder unbezahlte Freistellung, seien es gesetzliche Ansprüche wie Bildungsurlaub oder Sonderurlaub, oder Freistellungen im Rahmen von Kündigungen und Aufhebungsverträgen. Arbeitgeber müssen dabei arbeitsrechtliche, sozialversicherungsrechtliche und steuerliche Aspekte berücksichtigen. Wann besteht ein Anspruch auf Freistellung, welche Auswirkungen hat sie auf Gehalt und Sozialversicherung, und welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es.

Verpassen Sie keine Ausgabe und sichern Sie sich acht Ausgaben LOHN+GEHALT im Abonnement.

Änderungen behalten wir uns vor!

Die in der LOHN+GEHALT veröffentlichten Informationen, Fachbeiträge, Texte und Abbildungen wurden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber, Redaktion und Verlag für die Richtigkeit von Informationen und Preisen sowie für Druckfehler keine Haftung.

## IMPRESSUM

### Chefredaktion:

Markus Stier (ms) (verantwortlich)  
Telefon 02234 98949-30  
redaktion-lug(at)datakontext.com

### Redaktion:

Janette Rosenberg (stellvertr. CR)

### Redaktion Online:

Jessica Herz (Leitung Online)  
Telefon 02234 98949-80  
jessica.herz(at)datakontext.com  
Lisa Bieder  
Konstantin Falke  
Silvia Klüglich  
Janek Mazac  
Philip Meyer  
Chiara Schönbrunn

### Verlag und Hersteller:

DATAKONTEXT GmbH  
Augustinusstraße 11 A  
50226 Frechen-Königsdorf  
Telefon 02234 98949-0  
www.datakontext.com  
www.lohnundgehalt-magazin.de

### Kontakt und Informationen – Produktsicherheitsverordnung:

Dieter Schulz  
Telefon 02234 98949-99  
dieter.schulz(at)datakontext.com  
www.datakontext.com/  
produktsicherheitsverordnung

### Aboservice:

Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH  
Abonentenservice: Tel. 089 2183-7110  
aboservice(at)hjr-verlag.de

### Abonnement:

Jahresabonnement: 179,00 Euro  
Einzelheft: 22,00 Euro  
Jeweils inkl. Versandkosten  
MwSt. im Preis enthalten

**Bezugspreise und -bedingungen:** Abonnement und Bezugspreis beinhalten die Printausgabe sowie eine Lizenz für das Onlinearchiv. Die Bestandteile des Abonnements sind nicht einzeln kündbar.

### Mediaberatung:

Petra Priggemeyer  
Telefon 02234 98949-67  
petra.priggemeyer(at)datakontext.com

### Anzeigenverwaltung:

Wolfgang Scharf (verantwortlich)  
Telefon 02234/98949-60  
wolfgang.scharf(at)datakontext.com

### Gestaltung und Satz:

Dirk Hemke (SatzPro) und  
Markus Miller (Satz + Bild)

### Druck:

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG

### Erscheinungsweise:

8 Ausgaben pro Jahr

### Druckauflage:

6.200 Stück  
36. Jahrgang 2025  
ISSN 0172-9047

**Nachdruck:** Nachdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages und unter voller Quellenangabe. Für eingescannte Manuskripte und Bildmaterialien, die nicht ausdrücklich angefordert wurden, übernimmt der Verlag keine Haftung. Der Abonnementspreis wird im Voraus in Rechnung gestellt. Das Abonnement verlängert sich zu den jeweils gültigen Bedingungen um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von acht Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes gekündigt wird.